مهارات الموارد البشرية

Human Resource Skills

الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات

Modern Methods For Procurement Management

إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

إشراف علمي

محمود عبد الفتاح رضوان

Arab group

المجموعة العربية للتدريب والنشر

الأساليب الحديثة في إدارة المشتريات



إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

إشراف علمي

محمود عبد الفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية
المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر
عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
عبدالفتاح، محمود أحمد
الأساليب الحديثة في إدارة المشتريات. إعداد مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. إشراف علمي: محمود أحمد عبدالفتاح
ط1 ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
92 ص: 29x21 سم.
الترقيم الدولي: 1-65-6298-977-978
1- إدارة المشتريات أ. العنــوان
ديوي: 658,72 رقم الإيداع: 2011/15309

الطبعة الأولى
2012



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

الموضوع	الصفحة

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محدده والتي

نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.

الوحدة الأولى

ماهية وظيفة الإمداد والتخزين[1]

مقدمة:

من جملة العوامل التي يتوقف عليها نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الربحية والتنموية مدى توافر ما تحتاج إليه من موارد مادية مختلفة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب ومن المصادر الملائمة وبشروط توريد وإمداد مناسبة. إن تحقيق هذه المتطلبات والشروط في توفير الموارد والاحتياجات المادية والقيام بتخزينها تستوجب استخدام طرق وأساليب وأدوات جديدة أكثر حداثة لاتخاذ قرارات فعالة ورسم سياسات ووضع قواعد وإجراءات تتناسب مع أهمية هذه الوظيفة، خاصة بعد أن ظهرت بدائل عديدة.

(1) د. فوزية عبد أحمد مبروك، د. احمد عقاد جاويش، إدارة المواد، شركة ناس للطباعة، 2003

فما مفهوم وظيفة الإمداد والتخزين؟.

1- وما أهمية هذه الوظيفة أو الفعالية؟ وهل هناك من ضرورة لها في مختلف أنواع المنظمات؟

2- وإذا كان الأمر كذلك، فما هي الأهداف المتوخاة من الإمداد والتخزين؟

3- وما المهام الفرعية اللازم أداؤها لتحقيق هذه الأهداف؟

4- أخيراً ما الوضع التنظيمي المناسب لهذه الإدارة؟

مفهوم الإمداد والتخزين:

يمكن تعريف وظيفة الإمداد بأنها النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المنظمة من إنتاج وبيع، مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، مستلزمات سلعية وخدمية، منتجات تامة وغير ذلك من المواد، وذلك بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب وشروط الإمداد والتوريد الملائمة ومن المصادر الأفضل. وينطوي هذا التعريف ضمناً على كل العمليات الفرعية المتعلقة بشحن ونقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة لما هدف مسبقاً من حيث الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات.

ووظيفة الإمداد هي أكثر من مجرد عملية تتم لمرة واحدة أو عدة مرات محدودة، بل تتضمن كوظيفة مستمرة التخطيط لعمليات الإمداد (وخاصة عمليات الشراء من الأسواق) وتنظيم إدارة أو قسم الإمداد وتحديد إجراءات

وسياسات الإمداد، إضافة إلى إجراء الأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص والمواصفات المرغوب بها قبل القيام بأية عملية توريد وتلك المتعلقة باختيار مصادر التوريد المناسبة وكيفية التفاوض معها وشروط الشحن والنقل والتأمين على البضاعة وإجراءات المعاينة والفحص اللازمة للاستلام.

إذا يشير هذا أن وظيفة الإمداد يجب أن تؤدي النشاطات التالية:

1- توفير الاحتياجات من المواد اللازمة للعمليات الإنتاجية والبضائع اللازمة للبيع.
2- التوفير وفقاً للجودة المناسبة والكمية الاقتصادية وهي الكمية التي تضمن تحقيق مبدأ كفاءة الإمداد.
3- عدم غض النظر عن الأسعار والمصادر البيعية المناسبة.
4- معالجة مسائل النقل والتأمين والاستلام والتخزين.

وكما نوهنا سابقاً، فإن وظيفة الإمداد تمارس في مختلف أنواع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة أو مشتركة، كبيرة أو صغيرة، إنتاجية أو خدمية، هادفة للربح أو غير ربحية.

وعادة ما ترمي المنظمات (وخاصة منظمات الأعمال منها) من جراء ممارسة وظيفة الإمداد إلى تحقيق أمر أو أكثر من الأمور الثلاثة التالية:

1- لإنتاج السلع المادية، حيث يكون الإمداد بالمواد والخامات والآلات والمعدات والسلع نصف المصنعة وسواها.

2- للمضاربة، أي شراء المواد والمنتجات لإعادة بيعها وتحقيق الأرباح.

3- للاستهلاك الوسيط، أي توفير المواد التي لا تدخل بشكل مباشر، في العمليات الإنتاجية، ولكنها تستخدم كمستلزمات مساعدة أو وسيطة في العمليات الإنتاجية، مثل مواد الصيانة والتعبئة والتغليف ومستلزمات الطاقة والمحروقات.

وتمثل وظيفة التخزين نشاطاً حيوياً وفي كل المنظمات لأنها تعمل على تقديم خدماتها للوحدات والأنشطة الأخرى في المنظمة لتتمكن هذه الوحدات من إنتاج وبيع منتجاتها من السلع والخدمات، وعلى هذا الأساس تقوم الإدارة (أو القسم) المسؤولة عن وظيفة التخزين باستلام المواد من الجهة التي قامت بتوفيرها وهي إدارة المشتريات أو إدارة الإمداد واستلام المنتجات التامة من الإدارات الإنتاجية أو المشترية (فيما إذا كانت منتجات جاهزة للبيع) ومن تم ترتيبها في الأماكن المناسبة في المخازن بعد تضيفها وترميزها وتسجيلها في السجلات والكشوف والبطاقات التي تستخدمها المخازن وحفظها من العطب والفساد والسرقة والحريق وأية مخاطر أخرى

لقوم بتسليمها للجهات التي تطلبها فيما بعد. كما وتمتد وظيفة التخزين لتشمل أيضاً استلام وتخزين مخلفات العمليات الإنتاجية والعوادم ومردودات المبيعات.

أهمية وظيفة الإمداد والتخزين:

تتمثل أهمية وظيفة الإمداد والتخزين من خلال تأثيرها في نجاح أو إخفاق عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة.

وبوجه عام يمكن تلخيص أهمية وظيفة الإمداد والتخزين فيما يلي:

1- يشكل الإنفاق على الموارد المادية الجزء الأكبر من المصاريف التشغيلية للمنظمة. وتكون هذا الأهمية كبيرة جداً في المنظمات الإنتاجية إذ قد يصل مستوى الإنفاق على الموارد المادية أكثر من 50٪ من التكلفة الإجمالية.

2- تحقيق استمرارية وانتظام عمليات المنظمة دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج والبيع.

3- يشكل الاستثمار في الموارد المادية وتخزينها نسبة لا يستهان بها في حجم الاستثمار الإجمالي في المنظمة، لذا فإن أي قصور في أداء هذه الوظيفة (الإمداد والتخزين) سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاستثمار وتعطيل جزء من رأس المال المستثمر.

4- إن عدم ممارسة المبادئ والأصول العلمية للإمداد والتخزين وخاصة من حيث الجودة والكمية والأسعار وشروط التوريد والإمداد سيؤثر سلباً على كفاءة وفعالية الإدارات أو الأقسام الأخرى في المنظمة، وذلك لوجود الترابط والتكامل بين إدارة الإمداد والتخزين وبقية إدارات المنظمة.

5- تخفيض تكاليف التخزين فيما إذا تم توفير الاحتياجات المادية بالكميات المناسبة،أي عندما يتم إمداد المخازن بالحجوم الاقتصادية من المواد والمنتجات. إن مراعاة مثل هذا الاعتبار يفرض على إدارة الإمداد والتخزين عدم تكديس أو تجميد كميات كبيرة من المواد في المخازن،لأن لحجم المخزون تأثير كبير في اقتصاديات المنظمة.

6- هناك بعض المواد يكون العرض منها في الأسواق موسمياً بينما يكون الطلب عليها من قبل عمليات البيع أو الإنتاج في المنظمة بصورة دائمة وعلى مدار أيام السنة فالطلب على مواد البناء مثلاً يزداد في فصل الصيف وفصل الربيع ويقل في الشتاء والخريف، كما أن الطلب على مادة الديزل (المازوت) يزداد كثيراً في فصل الشتاء ويكثر الطلب على ملابس وألعاب الأطفال في مواسم الأعياد، ووظيفة التخزين هي التي تقوم بتوفير مثل هذه المواد والمنتجات لمقابلة طلبات الزبائن الكبيرة في أوقات معينة.

7- الاستفادة من خصم الكمية والمضاربة في الأسعار، فقد تلجأ بعض الشركات إلى بيع منتجاتها بأسعار أقل من الشركات الأخرى بسبب حصول الشركات الأولى على خصم نسبة معينة من السعر عندما تلجأ هذه الشركات إلى شراء كميات كبيرة منها لإمدادها بالمواد لفترة زمنية طويلة، أو لإعادة بيعها وتحقيق أرباح مغرية(المضاربة).

أهداف وظيفة الإمداد والتخزين:

ومن أهم هذه الأهداف:

1- توفير الاحتياجات المادية بالكمية والمواصفات والسعر والوقت والمصدر المناسب لكي تستطيع المنظمة الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها وتمكينها من زيادة قدرتها التنافسية في السوق.

2- إمداد الإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة نفسها بما يلزمها من مواد وتجهيزات ومعدات وآلات بأقل ما يمكن من التكاليف.

3- تخفيض حجم الاستثمارات في المخزون والحد من تراكم الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة وتجنب الهدر والإسراف وتقليل العادم والتالف لمختلف أنواع وأصناف المواد.

4- إقامة علاقات طيبة مع الجهات الموردة.

5- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق إمدادها بصورة دائمة لاحتياجاتها من المواد والمنتجات.

6- تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية لعمليات المنظمة وبين معدلات تدفق عناصر تلك الاحتياجات.

7- مراعاة مستويات المخزون الثلاثة: الحد الأدنى، الحد الأقصى، نقطة إعادة الطلب، والمحافظة عليه من التلف والتقادم والمخاطر الأخرى.

المهام الرئيسية لإدارة الإمداد والتخزين:

إن تحقيق أهداف الإدارة المسؤولة عن إمداد المنظمة بما تحتاجه من موارد مادية والتي آتينا على ذكر بعضها في الفقرة السابقة يتطلب من هذه الإدارة ممارسة المهام أو الوظائف الفرعية التالية:

1- القيام بالدراسات اللازمة عن أسواق التوريد وسياسات وإجراءات الشراء والتخزين.

2- القيام بالجدولة الزمنية للإمدادات.

3- إصدار أوامر التوريد بعد المشاركة في تحديد مواصفات وخصائص المنتجات والمواد الأخرى، ومراجعة وتدقيق هذه الأوامر من حيث مدى سلامتها الفنية والقانونية.

4- فحص ومعاينة المواد الواردة والتي تم طلبها في أمر التوريد أو أمر الشراء ليتم على أساس هذا الفحص قبول أو رفض الإمدادات الموردة في عقود الشراء سواء من حيث الكمية أو النوعية ومن ثم استلامها في

حال قبولها أو إعادتها للمورد في حال رفضها أو إعادة النظر والاتفاق مجدداً مع المورد على ألا يلحق المنظمة آية أضرار.

5- التصرف في العوادم والمخلفات والمواد الراكدة في المخازن أو بطيئة الحركة على النحو الذي لا تشكل فيه هذه العوادم والمخلفات عبئاً على المنظمة.

6- تنظيم وحفظ السجلات والوثائق اللازمة للتوريد والإمداد والتخزين، وتنظيم سجلات خاصة بالموردين.

الوضع التنظيمي لإدارة الإمداد والتخزين:

نظراً لأهمية وظيفتي الإمداد والتخزين باعتبارهما من الأنشطة الرئيسية في المنظمات وخاصة في منظمات الأعمال حيث تمثل تكلفة الإمداد فيها أحياناً أكثر من 50٪ من إجمالي تكلفة الإنتاج، ونظراً لأثر هاتين الوظيفتين (وقد تكونان وظيفة واحدة) في استمرار وانتظام عمليات التشغيل والإنتاج، فإن الأمر يتطلب أن يكون هناك وحدة إدارية خاصة بالإمداد والمخازن أو قد يقتضي الأمر في بعض الأحيان (وخاصة في المنظمات كبيرة الحجم) أن يكون هناك وحدتان إداريتان أحداهما للإمداد (أو للشراء) والثانية للحفظ والتخزين كأجزاء أساسية في التقسيم الإداري للمنظمة.

والتنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يأخذ في الحسبان التنسيق والتكامل بين التقسيمات الأساسية والفرعية. فجميع المنظمات يجب أن تدار عن طريق

التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات الإدارية وخاصة تلك الوحدات المعنية بالإنتاج والتسويق والتمويل والإفراد، والإمداد والتخزين، والبحوث والتطوير.

وفي كافة الأحوال التنظيمية يترأس وظيفة الإمداد والتخزين مدير يدعى بمدير الإمداد والتخزين أو قد يكون التنظيم على مستوى قسم وليس على مستوى إدارة. ويكون مدير الإمداد والتخزين مسؤولاً تجاه المدير العام أو نائبه أو قد يكون تبعيته لمدير الإنتاج، أو المدير المالي، وذلك طبقاً للظروف والإمكانيات التي تتواجد فيها المنظمة.

ففي المشروعات صغيرة الحجم يقوم بمهام الإمداد والتخزين عدد محدود من الإفراد(إن لم يكن المالك فقط) أما في المنظمات متوسط الحجم يمكن أن يكون التنظيم الداخلي لوحدة الإمداد والتخزين مشتملاً على عدد محدود من الوحدات الإدارية. تضم كل وحدة عدداً محدوداً من الأفراد الأخصائيين من عمليات الإمداد والتخزين. وفي المنظمات كبيرة الحجم فيتم عادة تقسيم إدارة الإمداد والتخزين،إلى عدد من الأقسام، ويعمل في كل قسم عدد من الأفراد المتخصصين. فقد يكون هناك قسماً لتحديد كمية ومواصفات المواد والمنتجات وآخر لإصدار ومتابعة أوامر التوريد، وقسم للفحص والمعاينة، وقسم للرقابة على الجودة وهكذا...

وإذا ما أخذنا بالاعتبار أن نجاح المنظمة لن يتحقق دون أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين مختلف وظائف أو فعاليات المنظمة،لأدركنا ضرورة أن

تكون وظيفة الإمداد والتخزين والإدارة التي تشرف عليها على نفس المستوى الذي تحتله وظائف الإنتاج، والتسويق، والمالية والأفراد بحيث تكون العوامل التي تحكم الإدارات المشرفة على هذه الوظائف الأخيرة هي نفسها العوامل التي تحكم وظيفة الإمداد والتخزين.

الوحدة الثانية

الشراء بالجودة المناسبة

مفهوم وأهمية الجودة المناسبة للشراء:

تأخذ الجودة مجموعة من الملامح الأساسية ومنها:

- تميز القدرات الأساسية للمنتج.
- قابلية وسرعة الصيانة والإصلاح.
- تطابق المواصفات.
- الشكل الجمالي المتميز.
- قابلية وسرعة الصيانة والإصلاح.

وترتبط الجودة بالنسبة لنظام الشراء بمدى القدرة على توفير الاحتياجات والمتطلبات المختلف من مواد ومستلزمات تشغيل ومهمات وغيرها. بالمواصفات المحددة، والتي تتناسب وإمكانات المنظمة، وتزايدت أهمية الجودة، حتى أصبحت الاعتبار الأول في العديد من قرارات الشراء، والذي يرجع إلى:

- زيادة عدد وقدرات المنظمات الحالية والمرتقبة، والتي تتنافس جميعها على تحقيق أعلى مستويات الجودة.
- التغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء، والذي يتطلب ضرورة التأكيد على الجودة، كأساس لجذب اكبر عد من العملاء الحاليين والمرتقبين.

وقد اهتمت الكثير من الجهات على مختلف مستوياتها بوضع المعايير والمواصفات والالتزام بها، ومنها:

- على المستوى المحلى، يوجد الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسي.
- على المستوى العربي، المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس.
- على المستوى العالمي، المنظمة الدولية لشئون المعايير.

وتتركز جودة الشراء على الموازنة بين الاعتبارات الفنية، والعوامل الاقتصادية، ولا يشترط في الجودة المناسبة أن تكون أعلى جودة متاحة، ولكن قد تكون المتوسط أو المخفضة في بعض الأحيان، وترتبط الجودة المناسبة في قرار الشراء بمجموعة من العناصر الأساسية وهى:

1- السعر: وتعتبر أحد العناصر الأساسية لقرار الشراء، لما له من تأثير على تكاليف الشراء.
2- المواصفات: مع الأخذ في الاعتبار المنظمات النافسة.
3- العمر الافتراضي للمنتج الذي يستخدم فيه المواد المشتراة.
4- الاعتمادية المطلوبة.

مسئولية تحديد الجودة:

يمثل تحديد الجودة لقرار الشراء في المنظمات، أحد الدعامات الأساسية لنجاح هذه المنظمات، وترتبط أهمية تحديد الجودة بدقة، بكلا من المنظمة المشترية والمورد، حيث ترجع أهمية تحديد الجودة بدقة للمنظمة للأسباب التالية:

- تسهيل مهمة الشراء.
- إمكانية دراسة وتحليل مصادر التوريد البديلة.
- المقارنة الدقيقة والفاضلة بين البدائل.
- الحصول على المواصفات المحددة، مما يساعد في ضمان الاستخدام المناسب للمواد.
- ضمان تدفق المواد، لضمان سير العملية الإنتاجية والتشغيل.
- الاستفادة من عدم المغالاة أو التقصير في الجودة، مما يؤثر على التكاليف.

ويتم تحديد الجودة في المنظمات عن طريق:

- لجان متخصصة، وتضم مجموعة من التخصصات المختلفة المرتبطة بتصميم المنتج، الإنتاج والتشغيل، البحوث والتطوير، التسويق ومن المسئولين عن الشراء والعلاقات العامة وغيرهم، وينتشر استخدام مثل هذه اللجان خاصة في المنظمات كبيرة الحجم والتي تتميز بأنشطة استراتيجية هامة.

- الجهات المستخدمة للمواد والمستلزمات، حيث تقوم كل جهة بتحديد متطلباتها من الجودة.

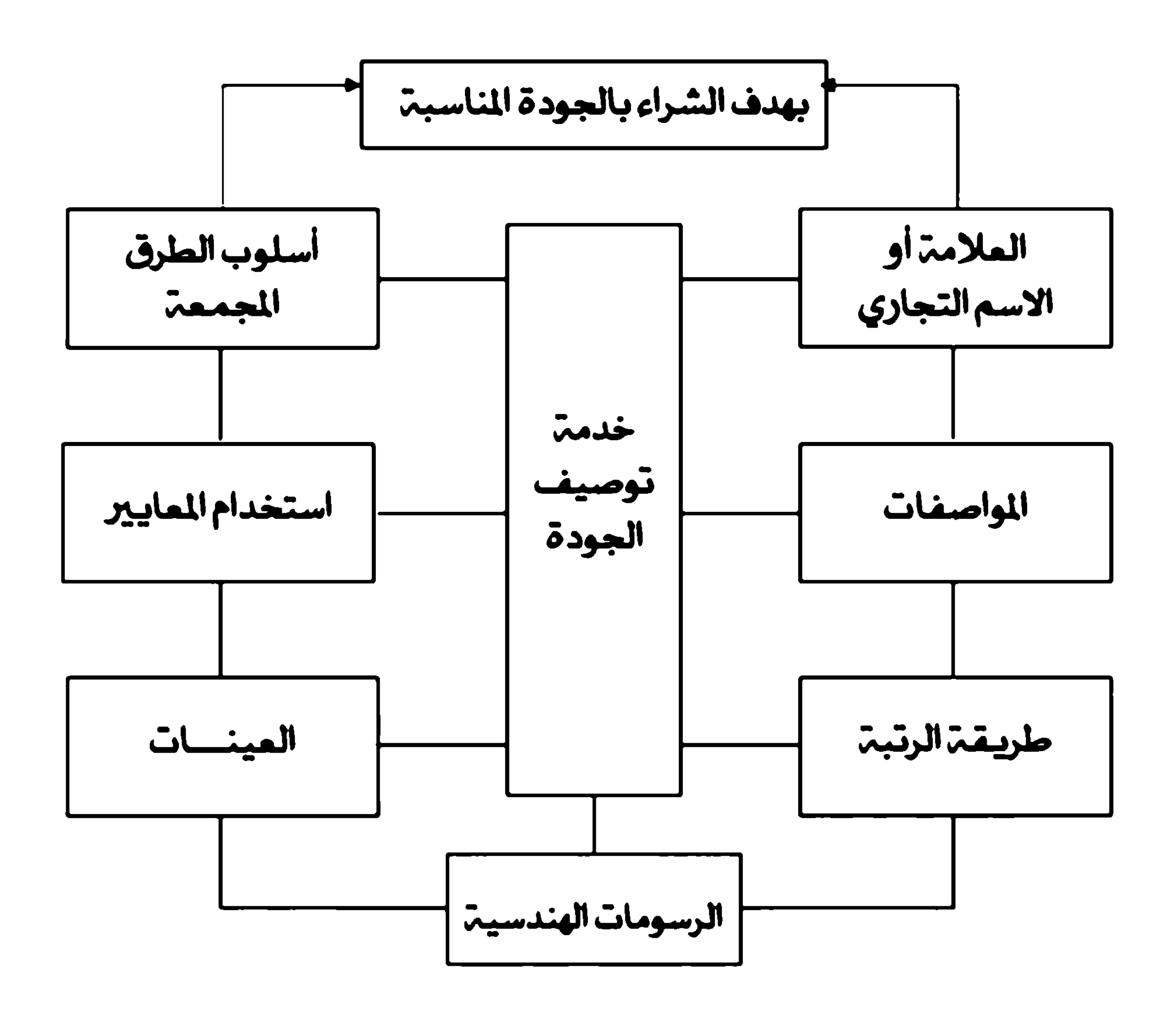
ويأتي دور نظام الشراء في توفير المعلومات الدقيقة والكافية والمحدثة عن الجوانب الآتية:

- المواد والاحتياجات المطلوب شرائها من حيث المواصفات المتاحة، ومدى توافرها والبدائل المتاحة لها.
- الأسواق والاتجاهات الاقتصادية. من حيث الأسعار والتكاليف والندرة وغيرها.
- مصادر التوريد الحالية والمرتقبة، والخدمات المضافة من الموردين.

طرق توصيف الجودة:

ويوجد الكثير من الطرق الأكثر استخداماً وانتشاراً في توصيف الجودة ومنها:

- العلامة أو الاسم التجاري.
- المواصفات.
- طريقة الرتب.
- الرسومات الهندسية.
- العينات.
- استخدام المعايير.
- أسلوب الطرق المجمعة.



أولا: العلامة أو الاسم التجاري Brand Or Trade Name:

العلامة أو الاسم التجاري هي العلامة التي تميز منتجات منظمة عن أخرى، وتساعد في حماية المنتجات من التقليد والمحافظة على السعر، وتحقيق سمعة وشهرة للمنظمة.

وهناك العديد من المواقف التي تتضح فيها ضرورة وحتمية استخدام العلامة التجارية في توصيف الجودة، ومنها:

1- سرية العمليات الإنتاجية والعمليات التي لها حق براءة الاختراع.

2- في حالة المواد التي تتميز بعمليات إنتاجية تحتاج إلى مهارات عالية والتي يصعب تحديدها في المواصفات.

3- في حالة الشراء بكميات صغيرة، وتمثل فيها تكاليف إعداد المواصفات عبئ على المشترى.

4- عندما تكون الاختبارات غير عملية للمشترى، نتيجة للتعقد الشديد في المواصفات.

5- في حالة ما إذا كان العنصر يمثل مكون من المنتج أعلن عنه بطريقة فعالة، جذبت المسئولين عن الشراء للوصول إليها.

6- في حالة إصرار المسئولين عن التصميم والإنتاج على تفضيل علامات معينة ، وتتميز طريقة العلاقة التجارية أو الاسم التجاري في توصيف الجودة بما يلي:

- سهولة التوضيح في أوامر الشراء.
- تقليل الوقت والجهد وتكاليف الشراء.
- تخفيض أو انعدام تكلفة الفحص.
- استخدام العلامة التجارية للمواد الداخلة في المنتج للإعلان والتسويق للمنتج.
- حرص المورد على توافر الثقة والاحتفاظ بها، والالتزام بمستويات الجودة المحددة.

ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- قد تكون تكاليف العناصر ذات العلامات التجارية المميزة أعلى من مثيلاتها غير المميزة بعلامات محددة.
- تقليل فرصة التعامل مع أكثر من مورد، والتي تؤدى إلى عدم الاستفادة من جوانب المنافسة، مثل السعر والخدمات المضافة والتحسين المستمر في الأداء.
- التغيير التدريجي في مستويات الجودة، لمقابلة الطلبات المتزايدة على علامات تجارية معينة.
- عدم الالتزام بالفحص الدقيق للمواد، والذي قد ينتج عنه مشاكل مفاجئة، تؤثر على كفاءة عمليات التشغيل.

ثانيا: المواصفات Specifications:

هي مجموعة الخصائص التي تميز العناصر، الأداء والعمليات المختلفة، ويتم تحديدها من خلال مجموعة القوائم أو النماذج، وتأخذ طريقة المواصفات لتوصيف الجودة أشكالاً مختلفة ومنها:

1- المواصفات الطبيعية أو الكيمائية Physical Or Chemical Spec

والتي يتم من خلالها تحديد محتويات أو مركبات المواد المطلوب شرائها، وتعمل كل منظمة على تحديد مجموعة من المواصفات الخاصة بها، والتي تميز

منتجاتها عن غيرها، وقد تتحمل المنظمة تكاليف عالية للتأكد من مطابقة المواصفات المحددة.

2- مواصفات الأداء Use Or performance

ترتبط مواصفات الأداء بالجوانب المرتبطة بأداء أو استخدام العنصر المطلوب شرائه، وتستخدم هذه الطريقة عادة في شراء الآلات والمعدات والأجهزة وتتحدد مواصفات الأداء بدرجة التحمل والاعتمادية وسهولة الصيانة.

3- مواصفات المواد وطرق الصنع Material And Methods Spec:

في هذه الحالة، يعطى المشترى وبدقة توجيهاته عن المواد المطلوبة وكيفية استخدمها، وهنا يعتبر المشترى مسئول مسئولية كاملة عن المواصفات، وينتشر استخدام هذه الطريقة في صناعة الكيماويات والطاقة والأدوية وغيرها.

وتتميز طريقة المواصفات بالعديد من المزايا ومنها:

- الدقة والوضوح في تحديد المواصفات المطلوبة.
- استخدامها كأسلوب للفحص.
- مفيدة في حالة استخدام كميات كبيرة من الأصناف.
- تساعد في الاستفادة من خصائص المنافسة.

وقد يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- صعوبة تحديد المواصفات في الأصناف المعقدة.

- عدم استخدامها في حالات الكميات الصغيرة أو غير المتكررة.
- زيادة تكاليف الاختبار والفحص للتأكد من التزام المورد بالمواصفات.
- ظهور بعض المشكل نتيجة لعدم الفحص الدقيق، أو عدم التزام المورد بالمواصفات.

ثالثا: طريقة الرتب Market Grades

تعتبر طريقة الرتب من الطرق الشائعة الاستخدام. وخاصة في توصيف مستويات جودة المواد الطبيعية، مثل القمح والقطن والتبغ والحديد والنحاس والجلود وغيرها.

وتحدد الرتب بمقارنة المواد بخصائص مقبولة ومعرفة مسبقاً ويعتمد على مدى دقة وبسهولة الفحص للمواد.

ويرتبط تحديد الرتب بمجموعة من المعايير معروفة ومتفق عليها بين المشترى والمورد، ويتدخل في تحديدها العديد من الأطراف مثل الغرفة التجارية والصناعية وممثلي الحكومة وممثلي الموردين والمنظمات.

وتظهر أهمية الفحص عند استخدام طريقة الرتب، هذه الطريقة بأنها غير مكلفة، وتساعد في التعرف على الوصف الدقيق للخصائص المختلفة للأصناف.

رابعا: الرسومات الهندسية Engineering Drawings:

تستخدم طريقة الرسومات والمطبوعات الهندسية مع بعض الطرق الأخرى لتوصيف الجودة، ويستخدم هذه الطريقة في الحالات التي تحتاج إلى

توضيح دقيق للأشكال، الأبعاد والعلامات حيث تعتبر هذه الطريقة من أدق الطرق، والتي تحتاج إلى عناية كبيرة في استخدامها.

وتستخدم هذه الطريقة بصورة واضحة في مشروعات الإنشاء والتعمير، وإقامة المصانع، وفى إنتاج الأجزاء والمكونات الميكانيكية، وتتميز طريقة الرسومات الهندسية بالعديد من الخصائص منها:

- الدقة وشدة العناية بالتفاصيل.
- الأسلوب العملي في توصيف العناصر المختلفة للمنتج.
- تسمح بالمنافسة والاستفادة من عناصرها.
- تستخدم في عمليات الفحص ورقابة الجودة.

لكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى تكاليف مرتفعة، والمرتبطة بالتصميمات وإعداد النماذج والأشكال.

خامسا: العينات Samples:

تستخدم العينات في حالة عدم جدوى الطرق الأخرى لتوصيف الجودة، وعادة تستخدم في الحالات التي لا يتكرر فيها الشراء أو في الحالات التي يصعب فيها تحديد المواصفات.

ولا يفيد أسلوب العينات في الحالات التي قد تتعرض العناصر للتغير، كما تحتاج إلى نظام دقيق للفحص.

سادسا: استخدام المعايير Standards:

يعتبر استخدام المعايير الصناعية أو التجارية أحد الطرق الهامة في توصيف الجودة، والتي تسمح بالتحديد الدقيق والشامل لجودة المواد وطرق التصنيع وأساليب الاختبار. ويتسع استخدام هذه الطريقة في حالة الإنتاج الكبير(Massproduction).

وتتميز هذه الطريقة بالموضوح بالنسبة للمورد والمشترى، كما تتميز أيضا بتخفيض التكاليف، إلا أنها تحتاج إلى عمليات دقيقة للفحص، للتأكد من التزام المورد بالمعايير المحددة.

وعادة يتم تحديد المعايير التجارية والصناعية من قبل الجهات المخصصة، مثل العرف التجارية والصناعية ووزارتي التجارة والصناعة.

سابعا: أسلوب الطرق المجمعة Combination Of Methods:

يوجد العديد من المواد والمستلزمات التي يصعب توصيف جودتها باستخدام طريقة أو أسلوب واحد، وفى هذه الحالة يستخدم طريقتين أو أكثر لضمان التحديد الدقيق لمستوى الجودة المطلوب.

فمثلا لتوصيف جودة المهمات المكتبية، يمكن استخدام طريقة التوصيف بالمواصفات واستخدام أسلوب العينات لتوصيف اللون والشكل والحجم.

ويقوم المسئولون عن جهاز الشراء في المنظمة لتحقيق الجودة والمحافظة عليها بما يلي:

1- التحديد الدقيق للمواصفات المطلوبة، والذي يتم من خلال:

- دراسة متطلبات الجودة.
- التأكد من وضوح ودقة مواصفات الجودة المطلوبة.
- التعرف على الإمكانات المتاحة.
- التأكد من إمكانية الحصول على الجودة المطلوبة من الموردين الحاليين.
- التأكد من إمكانية الرجوع إلى المواصفات، لضمان الاستفادة من خصائص المنافسة.
- تحديد جدوى عمليات الاختبار والفحص، لضمان تحقيق الجودة المطلوبة.

2- اختيار الموردين: يقوم نظام الشراء بدور هام في تقليل مشاكل الجودة، من خلال الاختيار الدقيق للموردين والذي يتم من خلال العديد الطرق ومنها:

- التحديد الدقيق لمستويات الجودة المتاحة للموردين، ودراسة المقترحات، سواء بطريقه مباشرة أو غير مباشرة.
- المقارنة بين بدائل الموردين للحصول على أفضل شروط للتوريد.

3- دراسات وبحوث الشراء: للتعرف على الاتجاهات العامة للجودة، والخبرات والمهارات المتاحة، ودعم الإدارة العليا لتحقيق الجودة.

وأخيراً يتضح أن نجاح نظام الشراء في تأكيد ومراقبه الجودة يعتمد على العديد من العوامل منها:

1- مشاركه القائمين على الشراء في إعداد المواصفات المطلوبة.

2- المشاركة في اختيار أساليب الاختبار والفحص.
3- اختيار وتحفيز الموردين المتميزين.
4- تطوير نظم المعلومات الشرائية، والتي تساعد في:

- توفير المعلومات الفنية المطلوبة لتحسين وتطوير خصائص جودة الشراء الحالي والمستقبلي.
- تجنب تركيز مصادر الجودة في مورد واحد أو عدد قليل من الموردين.
- توفير المعلومات الكافية عن الموردين المتميزين والملتزمين بمستويات الجودة المحددة.

أنواع وطرق الفحص:

يأخذ فحص الأصناف الداخلة إلى المنظمات أحد الأشكال التالية:

1- الفحص عند الاستلام: والذي يتم من خلال مستويات الجودة المحددة، حيث تدخل الأصناف المقبولة المخازن، والأصناف غير المقبولة يتم التصرف فيها بأحد الأساليب التالية:

- إرجاعها للمورد لإعادة تصحيحها أو استبدالها.قيام المشترى بإجراء بعض التعديلات، ويتحمل المورد التكاليف.
- يتفاوض المشترى مع المورد لتخفيض السعر، إذا كان الاختلاف يمكن تجاوزه.

2- الفحص لدى المورد: يمكن أن يتم الفحص في مصادر التوريد، والذي

يساعد في تقليل فترة الفحص وزيادة وتأكيد الثقة مع الموردين، إلا أن هذه الطريقة مكلفه وتتزايد فيها مسئولية المشترى تجاه الجودة.

3- رقابة مصادر التوريد: والتي تؤدى إلى:

- زيادة وتأكيد مسئولية المورد تجاه جودة منتجاته.
- مساندة الموردين لزيادة كفاءة أدائهم لتحقيق الجودة المطلوبة.
- وجود نظام للجودة يساعد في الإجراءات التصحيحية المستمرة أثناء عمليات الإنتاج.

وتعتبر تكاليف الفحص أحد المعايير الأساسية لاتخاذ قرار الفحص، وتأخذ الأشكال التالية:

- تكاليف عدم الفحص.
- تكاليف الفحص الكامل (100٪ فحص).
- تكاليف الفحص بالعينات.

وتسعى المنظمات إلى تخفيض تكاليف الفحص من خلال المقارنة والموازنة بين القيام بعمليات الفحص أو عدم الفحص، وأيضاً مقارنة تكاليف الفحص الكامل والفحص باستخدام العينات.

مثال:

تقوم شركه الأمل للصناعات المعدنية بشراء أحد الأصناف اللازمة للتشغيل، في طلبيات شهرية على مدار السنة، وتحاول الشركة تخفيض

تكاليف الفحص بأكبر قدر ممكن، من خلال البيانات المتاحة التالية:

- حجم الطلبية 50000 وحدة.
- تكلفة الفحص للوحدة الواحدة 0.05 جنيه.
- تكاليف الوحدة المعيبة 4 جنيهات للوحدة الواحدة.
- وتوضح السجلات أن نسبة الوحدات المعيبة في حالة عدم الفحص تمثل 4٪، تقل إلى 2٪ في حالة استخدام عينه للفحص تمثل 20٪ وتكاد تنعدم الوحدات المعيبة في ضوء الفحص الكامل.

ما هو قرار الفحص المناسب لشركه الأمل ؟

يقوم المسئولون عن الفحص بمقارنه الجوانب المختلفة لتكاليف الفحص كالآتي:

إجمالي التكاليف = تكاليف الفحص + تكاليف الوحدات غير المطابقة للمواصفات.

1- في حالة عدم الفحص:

- عدد الوحدات المعيبة = 50000 × 0.04 = 2000 وحدة
- إجمالي التكاليف في حالة عدم الفحص = صفر + (2000 × 4) = 8000 جنيه
- تكاليف عدم الفحص = 8000 جنيه للطلبية.

2- في حالة الفحص الكامل.

- إجمالي التكاليف (0.5 × 50000) + صفر = 2500 جنيه
- تكاليف فحص الطلبية 2500 جنيه

3- في حالة الفحص بالعينة:

- حجم العينة = 0.2 × 50000 = 10000 وحدة
- عدد الوحدات غير المطابقة للمواصفات = 50000 × 0.02 = 1000 وحدة
- إجمالي التكاليف = (0.5 × 10000) + 1000 × 4) =4500 جنيه

بمقارنة إجمالي التكاليف في الحالات الثلاثة يتضح الآتي:

- إجمالي التكاليف في حالة عدم الفحص 8000 جنيه.
- إجمالي التكاليف في حالة الفحص الكامل 2500 جنيه.
- إجمالي التكاليف في حالة الفحص بالعينة 4500 جنيه.

ففي هذه الحالة يتخذ المسئولون عن الفحص القرار بالقيام بعمليات الفحص الكامل لجميع وحدات الطلبية لضمان أقل تكلفة يمكن أن تتحملها الشركة.

الوحدة الثالثة

الشراء بالكمية المناسبة

مفهوم وأهمية الكمية المناسبة للشراء:

يعتبر قرار تحديد الكمية المناسبة للشراء من أهم القرارات التي تقع على عاتق نظام الشراء في المنظمة، حيث تتم المشتريات بصورة منتظمة وتأخذ شكل أوامر متكررة، لتوفير الاحتياجات والمتطلبات والمرتبطة بكل من:

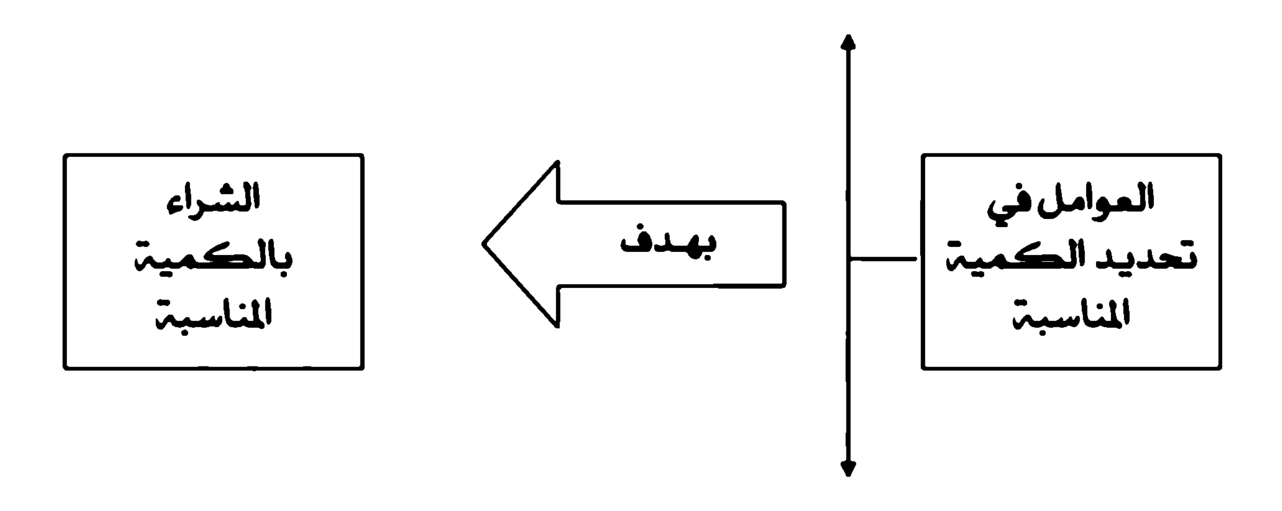
- نظام المخزون.
- نظام الإنتاج والتشغيل.

العوامل المؤثرة على تحديد الكمية المناسبة:

يرتبط تحديد الكمية المناسبة للشراء بثلاثة جوانب أساسية وهى الطلب، والتكاليف والتوريد، والتي يحتاج جميعها إلى دراسة دقيقة للموازنة بين تلبية الاحتياجات وتقليل التكاليف والاستفادة من المزايا المتعددة التي يمكن أن يقدمها الموردون.

ويوجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تحديد الكمية

المناسبة للشراء، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. والتي ترتبط بيئة الشراء الداخلية والخارجية. ويمكن توضيحها كما يلي:



1- العوامل المرتبطة ببيئة الشراء الداخلية:

وهى مجموعة العوامل الداخلية للمنظمة. والمرتبطة بالاحتياجات والمتطلبات والإمكانات المتاحة والتي من أهمها:

أ - طبيعة النشاط، ومدى أهمية توفير الاحتياجات بشكل عاجل. والذي يؤثر بدورة على مدى إمكانية الاستفادة من مزايا الشراء الدوري، والذي يتيح الوقت لتحديد الكميات المناسبة والاستفادة من فروق الأسعار وبالتالي تخفيض التكاليف.

ب- طبيعة العمليات الإنتاجية، مستمرة أو متقطعة (حسب الطلب) ففي حالة الإنتاج المستمر، والذي يتميز بإنتاج كميات كبيرة للسوق، تكون المواصفات معروفة ومحددة مسبقاً لتنفيذ جداول الإنتاج، ويتميز الشراء في هذه الحالة بالاستمرار والاستقرار، أما في حالة الإنتاج المتقطع، يتم تحديد المواصفات والكميات وفقاً لكل طلبية على حدة، ويختلف تحديد الكمية المشتراة من الأصناف المطلوبة لكل طلبية طبقاً لمتطلبات العملاء.

ج- كمية وقيمة الاحتياجات المطلوبة، والتي تؤثر على تحديد الكمية المشتراة فإذا كانت الكمية صغيرة وقيمتها الشرائية منخفضة، يفضل الشراء دفعة واحدة للاستفادة من تخفيض تكاليف أوامر الشراء والنقل والمصروفات الإدارية وغيرها، وعلى العكس، إذا كانت الكميات المطلوبة كبيرة وقيمتها الشرائية مرتفعة، ففي هذا الحالة لابد من تحديد

الكمية المناسبة للشراء والتي قد تكون على دفعات، لضمان تحقيق التوازن بين تكاليف الشراء وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

مثال: إذا كانت المنظمة تحتاج إلى 70 وحدة من صنف معين تكلفتها 1400 جنيه، أو تحتاج إلى 7000 وحدة من نفس الصنف تكلفتها 140000 جنيه.

ففي الحالة الأولى يكون من الأفضل شراء الاحتياجات دفعه واحدة، للاستفادة من مزايا هذه الطريقة.أما في الحالة الثانية فيفضل الشراء على دفعات لضمان تحقيق الوفورات الاقتصادية المطلوبة.

د- خصائص المخزون. حيث يتأثر تحديد الكمية المناسبة للشراء بمجموعة الخصائص المرتبطة بالمخزون، ومنها تكاليف نفاذ المخزون وضياع فرص البيع والأرباح. وأيضا تكاليف المكان والآلات وتكاليف التلف والسرقة والضياع والضرائب والتأمين... الخ.

هـ- توافر الإمكانات المادية والتكنولوجية والبشرية. والذي يساعد في التحديد الدقيق للكمية المطلوبة، حيث يساعد توافر الإمكانات المادية في الاستفادة من شروط الدفع الفوري والخصم وتجنب أعباء الفوائد والقروض ، كما يساعد توافر الإمكانات التكنولوجية في سرعة انجاز عمليات الاتصالات بالأسواق والموردين والمؤسسات المالية وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة ويؤدى توافر المهارات والقدرات البشرية إلى التوصل إلى أفضل النتائج من خلال دراسات

وبحوث الشراء والتفاوض والاتصال واتخاذ القرارات وغيرها من الأنشطة المرتبطة.

و- فلسفة واتجاهات الإدارة العليا، من حيث المنافسة وتحمل المسئولية الاجتماعية وحماية البيئة من التلوث. والذي يؤثر في إمكانية الشراء بكميات كبيرة لزيادة الإنتاج والبيع والأرباح. مما يساعد في التوسع والانتشار. أو الاتجاه إلى الشراء بكميات صغيرة لتخفيض تكاليف المخزون وتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي الأسعار. أو التأكيد على أهمية الشراء بالكميات المناسبة لضمان عدم التلف أو التقادم والاستخدام المناسب وحماية البيئة من التلوث.

2- العوامل المرتبطة ببيئة الشراء الخارجية:

وهى مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية، والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على تحديد الكمية المناسبة للشراء. وتتميز هذه العوامل بالتغير السريع والمستمر، ومنها ما يلي:

أ - هياكل الأسواق، والتي ترتبط بمجموعة من الجوانب الأساسية ومنها:

- عدد الموردين الحاليين والمرتقبين.
- قدرات وطاقات الموردين، والخدمات المضافة المقدمة منهم.
- الوقت المستغرق في توفير الاحتياجات المطلوبة.
- المسافات وتكاليف النقل والشحن والتعبئة.
- سياسة توفير الاحتياجات كما في حالة الشراء بالكميات النمطية.

ب- الأسعار السائدة وتقلباتها. والتي تعتبر أحد العوامل الهامة في تحديد الكمية المناسبة للشراء. حيث يساعد الشراء بالكميات الكبيرة على الاستفادة من خصم الكمية، ويؤدى إلى تخفيض الأسعار وبالتالي تكاليف الشراء. مما يتطلب ضرورة المقارنة بين الوفرات المحققة من الشراء بالكميات الكبيرة وبين التكاليف المرتبطة بالمخزون، كما تؤثر التقلبات المستمرة في الأسعار على تحديد الكمية المناسبة للشراء. حيث تلجأ المنظمة إلى الشراء بالكميات الكبيرة في حالة اتجاه الأسعار إلى الارتفاع للاستفادة من فروق الأسعار وتلجأ إلى الشراء بكميات صغيرة في حالة انخفاض الأسعار، للاستفادة من انخفاض الأسعار المتوقع. ويعتمد القرار في هذه الأحوال على مدى توافر المعلومات الكافية لنظام الشراء.

ج- وفرة أو ندرة الاحتياجات المطلوبة. والتي تؤثر بطريقة مباشرة على تحديد الكمية المناسبة للشراء فيساعد وفرة الأصناف على التفاوض والحصول على أفضل شروط للجودة والأسعار والتوقيت المناسب. أما ندرة الأصناف فتحد من إمكانية الاستفادة من مزايا الوفرة، والخوف من عدم توافر الاحتياجات المطلوبة. ما يدفع المنظمة إلى الشراء بكميات كبيرة تزيد من أعبائها المالية.

د- التقلبات الاقتصادية والسياسية: وما ينتج عنها من رواج أو كساد، والذي يؤثر بدورة على كمية الشراء المناسبة. ففي حالة الرواج تحتاج المنظمات إلى شراء كميات كبيرة، لمقابلة الزيادة في الإنتاج، نتيجة

للزيادة المتوقعة في المبيعات وارتفاع الأسعار. على العكس في حالات الكساد، والتي يفضل فيها الشراء بكميات صغيرة لانخفاض المبيعات وانخفاض الأسعار.

ويتضح من كل ما سبق، أن قرار تحديد الكمية المناسبة للشراء، يتطلب الدراسة الدقيقة لكافة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية، لضمان الموازنة والتوافق، وتحقيق أفضل النتائج وتحمل أقل تكاليف ممكنه.

التنبؤ والكمية المناسبة:

يعتبر التنبؤ أحد الجوانب الأساسية لإدارة الاحتياجات والذي يرتبط بالاستخدام، التوريد، ظروف السوق، التكنولوجيا المتاحة، الأسعار وغيرها والذي يعتمد على دراسة المتغيرات المختلفة في بيئة الشراء الداخلية والخارجية.

ويمثل التنبؤ أحد عوامل نجاح اتخاذ قرار الكمية المناسبة، ويتضمن الإجابة على مجموعة من التساؤلات الهامة ومنها:

- من المسئول عن تحديد الاحتياجات المستقبلية ؟
- هل الموردون قادرين على تلبية الاحتياجات المحددة ؟
- ما مدى قدرة نظام الشراء على الوفاء بالاحتياجات المطلوبة ؟

ويستخدم التنبؤ في تحديد معدلات الإنتاج وجدولة العمليات والاحتياجات من المواد والمتطلبات ويعتمد على توافر البيانات والمعلومات التي تعتبر

أساس التنبؤ الدقيق. ويستخدم في التنبؤ العديد من الطرق الكمية والنوعية، حيث يفيد استخدام الأساليب النوعية في حالات عدم توافر بيانات كافية ودقيقة، في حالات اتخاذ القرارات غير الروتينية، ومن أهم الطرق النوعية للتنبؤ، تقديرات رجال الإدارة ورجال البيع وبحوث السوق وأسلوب دلفى Delphi Technique وأسلوب المواقف المتشابه ودورة حياة المنتج.

أما الأساليب الكمية والتي تعتمد على البيانات التاريخية للتنبؤ بالمستقبل ومن أهمها نماذج تحليل السلاسل الزمنية وتحديد الاتجاه العام وأسلوب المتوسط المتحرك Moving Average Technique البسيط والمرجح. وغيرها من الأساليب التي تساعد في التنبؤ الدقيق بالاحتياجات من المواد والمستلزمات وتفيد في تحديد الكمية المناسبة للشراء.

مراقبة المخزون والكمية المناسبة:

يعتبر المخزون أحد الأصول الجارية ذات القيمة المرتفعة، والتي قد تصل من 15 إلى 25٪ من إجمالي رأس المال المستثمر في كثير من المنظمات يضاف إليها التكاليف المرتبطة بالاحتفاظ بهذا المخزون والتي تختلف من منظمة إلى أخرى.

ولسياسة المخزون في المنظمة تأثير كبير على قرارات تحديد الكمية. والذي يتطلب الإدارة الفعالة لكافة الجوانب المرتبطة، والتي بكافة المتغيرات في البيئة المحيطة.

ونتيجة لزيادة تكاليف المخزون، وتعدد عناصره تلجأ الكثير من المنظمات إلى

تخفيض هذه التكاليف، باختبار أقرب الموردين إلى مواقع الإنتاج والتسليم وأماكن الاستخدام، وترتبط أهمية الاحتفاظ بالمخزون بالعديد من الأسباب الأساسية ومنها:

- ضمان الحصول على الأصناف المطلوبة وقت الحاجة إليها.
- تقليل التكاليف من خلال الشراء بكميات كبيرة.
- حماية المنظمة من أخطاء التنبؤ أو عدم دقة السجلات أو الأخطاء التي تنتج عن عدم التخطيط السليم.
- تجنب مخاطر التقلبات في المبيعات والإنتاج والأسعار وغيرها.

وتتمثل تكاليف المخزون في التكاليف الثابتة، والتي لا تتأثر بحجم المخزون والتكاليف المتغيرة المرتبطة بالجوانب المتغيرة للمخزون، وتتعدد تكاليف المخزون ومنها:

- التكاليف الرأسمالية المرتبطة بالمكان والآلات والأجور الثابتة... الخ.
- التكاليف المرتبطة بالنقل والتوصيل والمناولة.
- التكاليف المرتبطة بالتقادم والضياع والتلف.
- تكاليف أوامر الشراء والفحص والاستلام.
- تكاليف نتيجة لتقلبات الأسعار.

ويستخدم العديد من الأساليب لتخفيض هذه التكاليف، دون تقليل الخدمات المرتبطة، ومنها:

- ترتيب الأصناف لتسليمها وقت الحاجة حسب أولويات استخدامها.

- تقليل تكاليف أوامر الشراء وتقليل وقت التأخير.
- زيادة دقة التنبؤ وتطوير نظم المعلومات وتحسين أساليب التخطيط.

ونظام المخزون الفعال القادر على ضمان توفير احتياجات المنظمة من الأصناف المختلفة، لضمان سير عمليات الإنتاج والتشغيل، والعمل على تخفيض التكاليف. ويتحقق الهدف في تحديد الكمية المناسبة عندما يتحقق التوازن بين هذه الجوانب.

الكمية الاقتصادية للشراء (EOQ)

يعتمد تحديد الكمية الاقتصادية للشراء على دراسة التكاليف المرتبطة بالشراء والتخزين. والتي تتغير بتغير الكمية التي يتم شرائها وتخزينها كما يلي:

- حيث تتأثر تكاليف الشراء بشكل عكسي بالكمية المشتراة، فتنخفض تكاليف الشراء كلما زادت الكمية. وتزيد التكاليف كلما قلت الكمية، نتيجة لزيادة أو انخفاض عدد مرات الشراء وما يصاحبها من تكاليف الإعداد والتفاوض والاتصال بالموردين.
- وتتأثر تكاليف المخزون بشكل طردي. حيث انه كلما زاد حجم المخزون كلما زادت التكاليف، وكما انخفض حجم المخزون انخفضت التكاليف. والتي تأخذ أشكالاً متعددة مثل الفائدة على حجم الاستثمارات في المخزون، تكاليف النقل والمناولة والتسليم والتقادم والتلف... الخ.

ويساعد توافر البيانات والمعلومات الدقيقة عن الاحتياجات والإمكانات المتاحة وهياكل الأسواق والموردين في تحديد الكمية الاقتصادية للشراء.

والكمية الاقتصادية للشراء Economic Order Quantity هي الكمية التي تتساوى عندها تكاليف الشراء مع تكاليف التخزين. ويمكن حساب الكمية الاقتصادية للشراء بعدة طرق كما يلي:

1- طريقة استخدام جداول التكاليف.
2- الطريقة البيانية.
3- الطريقة الجبرية (المعدلات).

1- طريقة الجداول:

تعتمد طريقة استخدام الجداول على محاولة التعرف على توزيع الاحتياجات على مرة واحدة أو مرتين أو ثلاثة مرات وهكذا. وحساب تكلفة الشراء وتكلفة التخزين في كل مرة للتوصل إلى إجمالي التكاليف التي تتحقق عندها الكمية الاقتصادية للشراء والتي تعتمد على تحديد تكلفة عمليات الشراء والتخزين بالنسبة لكل توزيع. من خلال تكاليف أوامر الشراء والتخزين.

المطلوب:

تحديد الكمية الاقتصادية للشراء باستخدام الجداول.

عدد أوامر الشراء	قيمة المشتريات (الكل أمر شراء)	قيمة متوسط المخزون	تكاليف الشراء	تكاليف المخزون	إجمالي التكاليف (الشراء + التخزين)
1	7200	3600	40	360	400
2	3600	1800	80	180	260
3	2400	1200	120	120	240
4	1800	900	160	90	250
5	1440	720	200	72	272
6	1200	600	240	60	300
7	1028	514	280	51	331
8	900	450	320	45	365
9	800	400	360	40	400
10	720	360	400	36	436

وبدراسة الجدول السابق يتضح ما يلي:

- تتحدد الكمية الاقتصادية للشراء عند مشتريات قيمتها 2400 جنيه، يتم الحصول عليها من خلال ثلاثة أوامر للشراء والتي تحقق أقل تكلفة ممكنه للشراء والتخزين وهى 240 جنيه.

- تتعادل تكاليف الشراء مع تكاليف المخزون (120 جنيه لكل منهما) عند الكمية الاقتصادية للشراء.

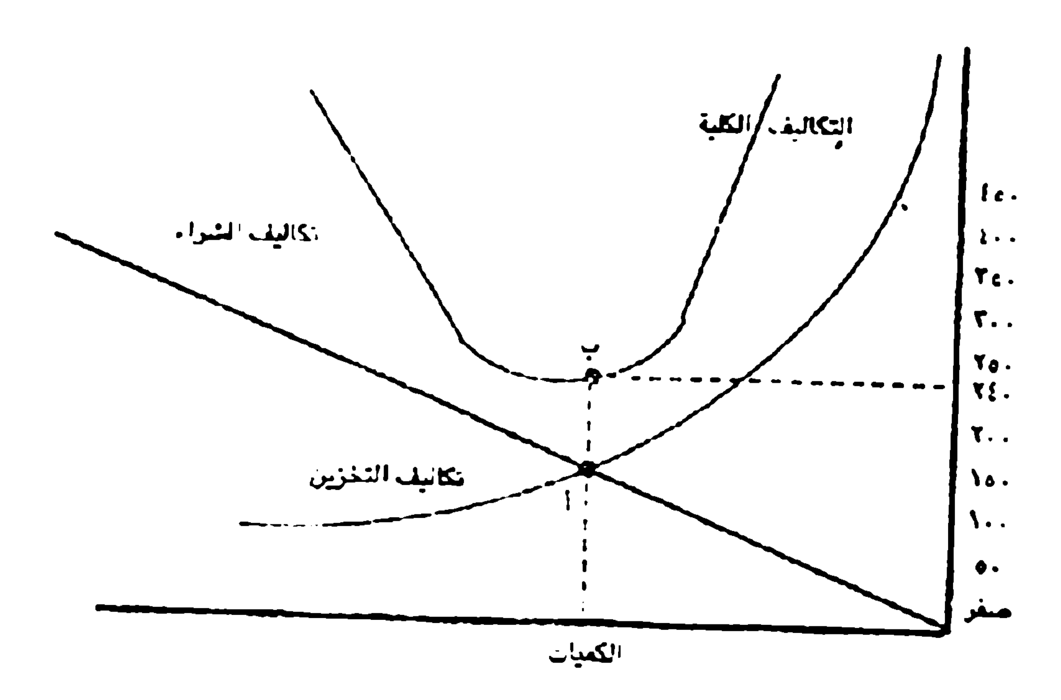
- تقل تكاليف الشراء قبل تحديد الكمية الاقتصادية وتتزايد بعدها.

- تتزايد تكاليف المخزون قبل تحديد الكمية الاقتصادية للشراء وتتناقص بعدها.

2- الطريقة البيانية:

تستخدم الطريقة البيانية أو الشكل البياني لتحديد الكمية الاقتصادية للشراء. وهى النقطة التي تتعادل عندها تكاليف الشراء مع تكاليف المخزون.

ففي المثال السابق، يتم رسم المنحنى المرتبط بتكاليف الشراء، ومنحنى تكاليف المخزون، ويتم منحنى التكاليف الكلية لتحديد أقل تكلفة يمكن أن تتحملها شركة قها للصناعات الغذائية ويتم تحديد الكمية الاقتصادية للشراء عند تقاطع كلاً من منحنى تكاليف الشراء مع منحنى تكاليف التخزين وإسقاط عمود على عدد مرات الشراء لتحديد اقل تكلفه ممكنه والذي يتضح في الشكل التالي:



يتضح من الشكل السابق ما يلي:

1- اتجاه خط تكاليف الشراء إلى الارتفاع مع زيادة عدد مرات الشراء.

2- اتجاه خط تكاليف التخزين إلى الارتفاع مع زيادة الكميات المطلوب تخزينها.

3- توضح النقطة أ (عند عدد أوامر الشراء 3 مرات) الكمية الاقتصادية للشراء.

4- توضح النقطة ب (عند إجمالي تكاليف 240 جنية) أقل تكاليف يمكن أن تتحملها شركه قها للصناعات الغذائية.

3- الطريقة الجبرية (المعادلات):

يستخدم أيضاً طريقة المعادلات الجبرية لتحديد الكميه الاقتصادية للشراء، من خلال التعبير عن العلاقات السابقة في الشكل معادلات جبرية، ويتم حساب الكميه الاقتصادية باستخدام المعادلات أما من خلال القيمة أو الكمية.

وتستخدم المعادلة التالية لحساب الكمية الاقتصادية وفقاً للقيمة كما يلي:

$$\text{الكمية الاقتصادية للشراء} = \sqrt{\frac{2 \times \text{تكلفة أمر الشراء} \times \text{قيمة الاحتياجات المطلوبة}}{\text{تكلفة المخزون للوحدة}}}$$

$$ك = \sqrt{\frac{2 \times م \times ح}{س}}$$

حيث:

ك = الكمية الاقتصادية.

م = تكلفة أمر الشراء.

ح = قيمه الاحتياجات المطلوبة.

س = نسبة تكلفة المخزون.

وفى المثال السابق تستخدم المعادلة السابقة كالآتي:

$$ك = \sqrt{\frac{2 \times 40 \times 7200}{0.01}}$$

= 2400 وحدة

ويمكن من خلال تحديد الكمية الاقتصادية باستخدام المعادلات الجبرية استكمال البيانات كما يلي:

- عدد أوامر الشراء = الاحتياجات المطلوبة / الكمية الاقتصادية

  = 7200 / 2400 = 3 أوامر شراء

- تكاليف عمليات الشراء = عدد أوامر التوريد × تكلفة الأمر الواحد

  = 3× 40 = 120 جنيه

- تكاليف التخزين = متوسط المخزون × تكلفة الوحدة الواحدة

= 2400 / 2 × 0.01 = 120 جنيه

- التكلفة الكلية = تكلفة الشراء + تكلفة التخزين

= 120+120=240 جنيه.

العلاقة بين الكمية الاقتصادية وخصم الكمية:

يلجأ الكثير من الموردين لزيادة مبيعاتهم، وحث المشترين على زيادة مشترياتهم، إلى تقديم ما يسمى بخصم الكمية quantity discount والذي يساعد في تخفيض تكاليف الشراء نتيجة لتخفيض الأسعار بنسبة الخصم الممنوحة، كما يساعد الشراء بكميات كبيرة في تخفيض تكاليف الشحن والنقل والمناولة والتسليم.لكن الزيادة في الكميات المشتراه يقابلها تحمل الكثير من الأعباء والمرتبطة بتكاليف التخزين وزيادة معدلات الفاقد والتالف، والذي يتطلب ضرورة الموازنة بين الوفرات والتكاليف في كلتا الحالتين:

وفى المثال السابق، يتضح لنا أن توفير الكمية الاقتصادية لشركة قها للصناعات الغذائية تكلف ما قيمته 240 جنيه (تكاليف الشراء 120 جنيه + تكاليف المخزون 120 جنيه).

ويصل عدد أوامر الشراء ثلاث أوامر قيمة كل منها 2400 جنيه، وبافتراض أن المورد يمنح خصم قدرة 12٪ أذا تم الشراء مرة واحدة، أس

بما قيمته 7200 جنيه دفعه واحدة. فما هو القرار المناسب في هذه الحالة ؟
يتضح القرار في التحليل التالي:

- تكاليف أوامر التوريد = تكلفة أمر التوريد × عدد مرات التوريد.
  = 40×1 = 40 جنيه.
- تكاليف التخزين = متوسط قيمة المخزون × نسبه تكلفة المخزون
  = 7200 / 2 × 0.10 = 360 جنيه
- إجمالي تكاليف الشراء والتخزين = 40+360= 400 جنيه.
- مقدار الزيادة عن تكلفة توفير الكمية الاقتصادية = 400−240=160 جنيه
- مقدار خصم الكمية = 7200× 12 / 100 = 864 جنيه
- الفائض بعد خصم إجمالي التكاليف = 864−400 =464 جنيه

وبدراسة النتائج السابقة يتضح الآتي:

أن خصم الكمية يحقق فائض وقدرة 464 جنيه (864 − 400) والذي يشجع على الشراء دفعه واحدة والاستفادة من خصم الكمية.

نظام الشراء للاستخدام والكمية المناسبة Just - In Time System (JIT)

استخدم اليابانيون نظام الشراء للاستخدام في تخطيط ومراقبة الإنتاج والمخزون وأيضا الشراء لتقليل التكاليف، وتحسين المركز التنافسي للمنظمات.

ويعتمد نظام الشراء للاستخدام على الشراء بكميات قليلة والإنتاج

بكميات محدودة. والذي يساعد في تخفيض كمية المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التكلفة المرتبطة، ويعمل على مواجهة تقلبات الأسعار والمنافسة.

ويعتمد نظام الشراء للاستخدام (JIT) على الاحتفاظ بمخزون احتياطي بسيط (Buffer Stock). ويأخذ في الاعتبار كافة التكاليف المرتبطة من فوائد وضرائب وتكاليف مراقبة المخزون والمساحات وأساليب المناولة والتفريغ وتطوير طرق العمل وغيرها. لضمان تخفيض التكاليف من خلال دراسة الموردين واختيار أفضل الشروط.

الوحدة الرابعة

الشراء بالسعر والوقت المناسب

مفهوم السعر والوقت المناسبين:

السعر المناسب هو السعر الذي تستطيع دفعه المنظمة المشترية مقابل الحصول على المنفعة المرجوة من هذا السعر المدفوع على المواد وغيرها من الموارد المادية. بمعنى آخر أن تغطي التضحية النقدية للمشتري حاجاته الاستعمالية ومتطلبات عملياته وأنشطته أو تزيد عنها فالسعر المناسب يجب أن يتصف بصفتين أساسيتين هما:

- الصفة الاقتصادية، أي التكلفة الأقل.
- الملاءمة، أي الحصول على المنفعة المطلوبة التي تشبع حاجات ورغبات المشتري.

إذاً:

- السعر المنخفض مقابل جودة منخفضة لا يعد سعراً مناسباً.
- والسعر المنخفض مقابل خدمات غير جيدة أو سيئة ليس بالسعر المناسب.

- والسعر الأقل لمادة ذات جودة مناسبة وبشروط توريد غير مناسبة لا يعد سعراً مناسباً.
- والسعر المرتفع مقابل جودة أعلى من المطلوب يعد إسرافاً لا مبرر له أما الوقت المناسب للإمداد فيعني التحديد الدقيق لإصدار طلبية الإمداد (طلبية التوريد) ووصول المواد المطلوبة منها إلى المنظمة على النحو الذي تكون فيه هذه المواد جاهزة للاستلام وبالتالي للاستخدام وفقاً لبرامج وعمليات الإنتاج والبيع.

وعند شروع إدارة الإمداد باتخاذ قرار توقيت التوريد عليها أن تختار بين بديلين هي:

1- الإمداد للاستخدام الجاري.
2- الإمداد وفقاً للظروف السائدة في أسواق بيع المواد.

فإذا تم اختيار البديل الأول فإنها، أي إدارة الإمداد يجب أن تخطط للإمدادات على أساس الاحتياجات الأساسية وفي التوقيت المعين، ولا تعير اهتماماً يذكر لظروف السوق السائدة. وتعد هذه السياسة أكثر تحفظاً لأنها تتجنب المخاطر السائدة في الأسواق ومخاطر حالات عدم التأكد من تقديراتها. أما في حال اعتماد البديل الثاني أي السياسة المبنية على أساس ظروف السوق مع الأخذ في الحسبان الاحتياجات الجارية من الإمدادات، فإنها تبني قرارها بتوقيت الإمداد على أساس وضع السوق. وفي هذا الصدد فإن إدارة الإمداد تحاول جاهدة الربط بين ثلاثة أنواع من أنشطة الإمداد، هي:

1- إمدادات تتم أولاً بأول طبقاً لاحتياجات التشغيل الجارية بالمنظمة.
2- إمدادات بكميات أكبر تغطي احتياجات تشغيلية فورية واحتياجات مستقبلية.
3- إمدادات لأجل البيع والمضاربة.

أهمية الإمداد بالسعر المناسب والوقت المناسب:

يمكن تلخيص أهمية السعر المناسب بالنقاط التالية:

1- يعد السعر المناسب عاملاً مهماً في تنفيذ وتقييم عملية الإمداد، فعدم الوصول إلى السعر المناسب يعد فشلاً لإدارة الإمداد في ممارسة وظيفة من أهم وظائفها.
2- يعد السعر المناسب عاملاً أساسياً في اتخاذ قرار المفاضلة فيما بين الموردين.
3- يعد السعر المناسب مقياساً معبراً ـ إلى حد ما ـ عن قيمة السلعة أو المادة، أي منفعتها في صورة نقدية.

أما أهمية الإمداد في الوقت المناسب فتتمثل بالنقاط التالية:

1- يعد الإمداد بالوقت المناسب هدفاً من أهداف إدارة الإمداد والتخزين يؤثر إيجاباً أو سلباً في نتائج أعمال المنظمة من ربح أو خسارة.
2- يعد الوقت المناسب للإمداد مقياساً لكفاءة إدارة الإمداد في الاضطلاع بمسؤولياتها.

3- يضمن الوقت المناسب المواءمة (التوافق) بين توفير الاحتياجات وبين إمداد عمليات المنظمة بانتظام ودون توقف.

4- يحدد الوقت المناسب للإمداد حجم رأس المال الواجب استثماره في المخزون.

5- تجنب مخاطر ومشكلات نفاذ المخزون.

تحديد الأسعار:

إن تحديد أسعار الإمدادات من المواد والمنتجات النهائية ذو أهمية بالغة على نتائج أعمال المنظمة نظراً للآثار المترتبة عن هذا القرار على تكاليف العمل والإنتاج. ولكن وكما هو معروف فإن السعر لا يتعلق بالمنظمة المشترية وإنما بعوامل السوق وبعوامل أخرى خارجية لا علاقة للمنظمة بها، ولكن الشيء المطلوب تقدير هذه الأسعار من أجل معرفة الأرضية التي ستقف عليها المنظمة من حيث تخصيص الأموال اللازمة ثمن احتياجاتها من المواد ومن أجل أن تكون بصورة أكثر وضوحاً في المفاضلة بين الموردين.

وكما هو معروف، فإن المنظمة تستخدم مواد مختلفة، ومتنوعة وإن هذه الاختلافات تؤثر على كيفية تحديد الأسعار. وبوجه عام يمكن تصنيف المواد وفقاً لمعيار السعر إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1- مواد أولية وخامات.

2- مواد مصنعة ونصف مصنعة.

3- آلات ومعدات وغيرها من الأصول الإنتاجية مرتفعة القيمة.

4- مواد منخفضة القيمة.

فالخامات والمواد الأولية غالباً ما تكون نمطية، ويتم الطلب عليها باستمرار وبكميات كبيرة، وإن ما يؤثر على أسعارها بالدرجة الأولى قوى السوق من العرض والطلب والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة وقد تكون أسعار البورصة معبرة عن قيمة هذه المواد.

أما أسعار المواد المصنعة (المنتجات النهائية) ونصف المصنعة مثل قطع الغيار والأجزاء التي تدخل في العمليات الإنتاجية فإن أسعارها غالباً ما يميل إلى الثبات النسبي مقارنة مع أسعار المواد الأولية. ومن المفضل في حال تقدير أسعار مثل هذه المواد الاتصال مع العارضين أو عن طريق نشرات الأسعار أو الكتالوجات الموزعة من قبل الموردين، أو عن طريق المعارض التجارية، حيث لا تظهر ضرورة لدراسة مثل هذه الأسعار.

أما الآلات والمعدات وسواها من الأصول الإنتاجية (الأصول الرأسمالية) والتي لا يتم الإمداد بها إلا لمرة واحدة خلال عمر المنظمة أو خلال فترات زمنية متباعدة، فإن أسعارها تعتبر مرتفعة مقارنة بالمواد الأخرى، ولا تكون أسعارها واضحة لمن يرغب في اقتنائها بل تحتاج إلى إجراء دراسات ومقارنات وطلب عروض سعرية وفنية. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هناك بعض المعايير التي تؤخذ بالحسبان لتحديد سعر شراء هذه الأصول منها على سبيل المثال: العمر الإنتاجي المقدر للأصل، الطاقة الإنتاجية، معدل استهلاكه من الطاقة الكهربائية شروط التوريد.....الخ.

تشمل المواد منخفضة القيمة بعض الأدوات المكتبية والأثاث والقرطاسية، وأسعار مثل هذا النوع من المواد لا يحتاج إلى إجراء دراسات معمقة، كما لا يبدو أن مثل هذه الأشياء تحتاج إلى تقديم عروض أسعار أو زيارة للمعارض التجارية أو مشاهدة الكتالوجات بل قد يكتفي المشتري بالاتصال مع الموردين لمعرفة الأسعار.

ومن المفيد الإشارة هنا أنه يتوجب على إدارة الإمداد والتخزين المفاضلة بين أسعار الموردين (العارضين) لاختيار أفضلها. وتستوجب عملية المفاضلة والاختيار أن يكون المشتري ملماً بأمرين هما:

- الأول: الأسعار السائدة في الأسواق وألا يكون في جهل عنها حيث هناك العديد من المصادر للحصول على المعلومات السعرية نعددها بعد قليل.
- الثاني: الإلمام بكافة الشروط الفنية والقانونية الملائمة للمنظمة من أجل اختيار أفضل العروض.

وهناك أسلوبان يعدان من أهم الأساليب التي يمكن لإدارة الإمداد أن تلجأ إليها للحصول على أفضل الأسعار هما:

- أسلوب المناقصات وخاصة عندما تكون كمية المواد المطلوبة كبيرة والمواد مرتفعة الثمن.
- أسلوب المفاوضات مع المورد الذي تم اعتماد العرض المقدم من قبله أو

مع عدد معين من الموردين الذي تم التعامل معهم سابقاً ويكونوا موضع ثقة مدير الإمداد والتخزين.

مصادر الحصول على المعلومات السعرية:

من أهم مصادر الحصول على المعلومات السعرية هي:

1- قوائم الأسعار والكاتلوجات الموزعة من قبل الموردين.

2- رجال البيع لدى الموردين أو مندوبيهم الذي يجولون على المشترين المحتملين وتقديم الأسعار إليهم.

3- المفاوضات مع الموردين للحصول على الأسعار النهائية للمواد والأشياء الأخرى.

4- بيانات السوق المعلنة، حيث يمكن لإدارة الإمداد الحصول على الأسعار في النشرات والإعلانات الموجودة في أسواق المواد.

5- المناقصات.

خصومات الشراء:

عند دراسة وتحديد أسعار المواد فإن من واجب إدارة الإمداد البحث عن الحسومات التي يمكنها الحصول عليها من البائع وفقاً للأعراف التجارية السائدة.

هناك ثلاثة أنواع أساسية للحسومات هي:

1- الخصم النقدي: وهو الحسم الذي يمنحه البائع (المورد) إلى المشتري

مقابل تسديد قيمة مشترياته نقداً أو خلال فترة قصيرة الأجل ولذلك يسمى هذا الحسم أيضاً بحسم تعجيل الدفع.

2- الخصم التجاري: وهو الحسم الذي يعطي لبعض المنظمات المشترية دون غيرها، وذلك كجزء من سياسة تسويقه يعتمدها البائع دون أن يقصد شخص معين أو فئة معينة بالذات لأن هدفه الترويج لمبيعاته من المواد. وعادة ما يمنح الحسم التجاري لمنظمات تجارة الجملة أو لموزعي المواد أو للوكلاء.

3- خصم الكمية: يرتبط هذا النوع من الحسم بالكمية الموردة فهو يزداد بزيادتها ويقل بنقصها، وذلك لإغراء المشترين على الشراء بكميات كبيرة ليستفيدوا من هذا الحسم.

العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب للإمداد:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب للإمداد في مجموعتين أساسيتين هما:

- المجموعة الأول: نوع وطبيعة المواد.
- المجموعة الثانية: عوامل السوق.

أولا: نوع وطبيعة المواد:

أشرنا قبل قليل بتصنيف الاحتياجات المادية في أربعة أنواع:المواد الأولية، مواد وسلع مصنعة ونصف مصنعة، الأصول الرأسمالية، والمواد

منخفضة القيمة أو الثمن. وتقوم المنظمة المشترية عن طريق إدارة الإمداد بتأمين هذه المواد لمواجهة أغراض استعماليه مختلفة من وقت لآخر. ويختلف توقيت الإمداد بهذه المواد باختلاف طبيعتها والأغراض المتوخاة من استعمالها. فإذا تم الإمداد لمقابلة أحداث موسمية متوقعة أو مؤكدة كالأعياد فإن عملية الشراء والإمداد يجب أن تتم في وقت مبكر نسبياً والاحتفاظ بهذه المواد في المخازن لمواجهة أغراض الاستعمال أو مواسم البيع فيما بعد.

وإذا كان الإمداد لأغراض الإنتاج أو البيع وأن عمليات الإنتاج والبيع تتم بصورة منتظمة فإن الإمداد يكون وفقاً لنظام الكمية الاقتصادية للإمداد ونظام نقطة إعادة الطلب. وإذا كانت عمليات الإنتاج والبيع تتصف بالتقلبات وعدم الانتظام فإن الإمداد سيكون في شكل كميات متباينة ومواعيد زمنية متباينة.

وقد تحتم طبيعة المادة في بعض الأحيان ضرورة شرائها وتوريدها بكميات كبيرة بسبب صعوبة الشراء أو الصنع بنفس المعدل الذي تباع به ويترتب على ذلك، الإمداد ثم التصنيع بكميات كبيرة لا يتناسب وقت الإمداد بها مع وقت الحاجة إليها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة حجم المخزون من هذه المادة أو ذاك الصنف.

ثانيا: عوامل السوق:

يمكن التعبير عن عوامل السوق بالعرض والطلب وتأثيرهما على الأسعار أو مدى تأثر العرض والطلب بالتغيرات التي تحدث على الأسعار،

وعلى هذا الأساس يتم تحديد الوقت المناسب للإمداد. فإذا كان الطلب على المواد لا يتصف بالمرونة. أي لا يتسم بالحساسية إزاء أسعارها، فلا يتم تحديد التوقيت المناسب للإمداد وفقاً لعوامل أو قوى السوق من العرض والطلب. أما في حال الطلب المرن، أي أن زيادة أسعار المواد يؤدي إلى زيادة الطلب عليها (عكس الحالة الأولى)، أي بمعنى أن أية تغييرات في الأسعار يترتب عليها تغييرات ملموسة في كميات الشراء والإمداد وأيضاً في التوقيت المناسب للإمداد. والشيء نفسه يمكن أن يقال عن مستوى دخول الأفراد فإذا كانت المواد تتمتع بمرونة إزاء دخول الأفراد (مرونة الرواتب والأجور) فإن ذلك يؤثر على كمية الطلب والعرض وبالتالي على كمية الشراء والإمداد، ولكن مع ملاحظة أن علاقة الدخل بكمية الطلب والعرض عكس العلاقة السعرية، وهذه العلاقة تؤثر في تحديد الأوقات المناسبة للإمداد....

يتبين مما سبق، أن الأسعار تعد أهم العوامل التي تؤثر في طلب المشترين وذلك لوجود علاقة قوية بينهما. غير أن درجة تأثير السعر في الكميات المطلوبة تختلف من حالة إلى أخرى وذلك وفقاً للاعتبارات التالية:

- درجة مرونة الطلب على المواد.
- درجة أهمية وضرورة المواد المطلوبة.
- مدى توافر مواد أخرى مكملة يتأثر الطلب عليها بتغير سعر المادة الأصلية.

وأخيراً لابد من الإشارة إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة في تحديد وقت الشراء ليس لها علاقة بالسوق أو بطبيعة المواد. ومن هذه العوامل على سبيل المثال:

- مدى توافر الإمكانيات المالية لدى المنظمة.
- مدى توافر طاقات استيعابية في المخازن.
- المزايا من التسهيلات الائتمانية وشروط الدفع وغيرهما والتي يقدمها الموردون

الوحدة الخامسة

الشراء من المصدر المناسب

أهمية تحديد مصادر التوريد:

يعد اختيار مصدر الإمداد أو التوريد المناسب تتويجاً لأسس وأصول الإمداد الناجح، حيث لا يمكن فصل عملية اختيار المصدر أو المورد الجيد عن موضوعات الجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب والخدمة الملائمة والتي تشكل بمجموعها منظومة ما يسمى بالأصول العلمية للإمداد.

وتتمثل أهمية اختيار مصدر التوريد المناسب في الاختيار السليم لمصدر التوريد كونه عاملاً من عوامل نجاح المنظمة وأن هذا النجاح يتعزز ويترسخ بصورة أفضل إذا تمكن المشتري من بناء علاقات طيبة ووثيقة مع مصادر التوريد المناسبة وتنمية وتطور هذه العلاقات في المستقبل، فتحديد مستوى الجودة والكمية اللازمة وبالأسعار المناسبة وفي الأوقات الملائمة التي تضمن سير العمليات بكل دقة وانتظام، فإن ذلك لا يعني شيئاً للمنظمة إذا لم يتم توريد تلك المواد فعلاً إلى مخازن المنظمة،أي أن تنفيذ مختلف فعاليات الإمداد

دون تحديد مصدر التوريد المناسب والتزامه بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه هو بعثرة للجهود وتشتيت للأهداف وضياع للوقت.

مراحل اختيار مصادر الإمداد والتوريد:

نظراً لأهمية اختيار مصدر الإمداد المناسب من حيث قدرته على الوفاء بكل الالتزامات والشروط المتفق عليها، فإن تحقيق مثل هذا الأمر يتطلب إتباع مراحل وإجراءات تنفيذية معينة تؤدي في نهاية المطاف إلى ضمان توصل إدارة الإمداد للاختيار السليم.ويذكر اغلب المختصين في مجال الإمداد والتخزين بوجود أربع مراحل لاختيار مصدر التوريد المناسب هي: مرحلة حصر الموردين، ومرحلة تحليل المعلومات ومرحلة الاختيار الفعلي وبدء التفاوض مع المورد ومرحلة تدعيم وتنمية العلاقات مع المورد المختار.

أولا ـ مرحلة حصر الموردين:

تتضمن هذه المرحلة تحديد جميع مصادر التوريد المحتملة سواء كانت مصادر محلية أو مصادر خارجية، لأن المطلوب في هذه المرحلة حصر كل منتجي أو موردي المواد المطلوبة بغض النظر عن مواقعهم وإمكانياتهم الفنية والمالية وذلك بغية استبعاد المصادر غير القادرة أو التي يشك في كفاءتها على التوريد.

إذاً في هذه المرحلة يتم حصر كافة المصادر ومن ثم القيام بعملية غربلة أولية لاستبعاد من يجب استبعاده.

ثانيا - مرحلة تحليل المعلومات:

بعد عملية حصر وغربلة الموردين المحتملين الذين يكون لديهم القدرات الكافية في تزويد المنظمة بما يحتاج إليه من مواد وسلع ومستلزمات مادية أخرى، تأتي المرحلة التالية وهي مرحلة تحليل المعلومات الخاصة بكل مورد أو مصدر من أجل متابعة خطوات وإجراءات اختيار مصادر الإمداد والتوريد. وبعد تحليل المعلومات من أجل اختيار المورد المناسب تقوم إدارة الإمداد باستخدام عدد من المؤشرات للمقارنة والتقييم والمفاضلة بين مختلف الموردين. وأهم هذه المؤشرات أو المعايير:

- الموقع الجغرافي للموردين ومدى بعدهم أو قربهم من المنظمة المشترية.
- مستوى الجودة لدى كل مورد.
- طبيعة المواد المطلوب توريدها.
- السعر لدى الموردين.
- حجم الطاقة الإنتاجية للموردين.
- الإمكانيات المالية والفنية للموردين.
- الخدمات والتسهيلات المقدمة من قبل الموردين.

ثالثا - مرحلة اختيار المورد المناسب والتفاوض معه

ويتم في هذه المرحلة اختيار المورد المناسب (أو الموردين المناسبين) وذلك على أساس معايير المقارنة التي أتينا على ذكرها في المرحلة الثانية.

وبعد ذلك تبدأ الاتصالات مع المورد المختار وبدء المفاوضات معه لتنفيذ عملية التوريد بصورة مباشرة أو عن طريق التعاقد.

رابعا ـ مرحلة تدعيم وتنمية العلاقات مع المورد المختار:

إدارة الإمداد الناجحة هي تلك الإدارة التي تستطيع من بناء علاقات جيدة مع المورد أساسها الثقة والتفاهم المتبادلين لأن ذلك يحقق مرونة وسهولة الاتصال بين الطرفين ووفاء كل منهم بمتطلبات الطرف الآخر. كما وأن المطلوب من إدارة الإمداد والتخزين ليس فقط إقامة علاقات جيدة وطيبة في الأجل القصير دائماً أيضاً تنمية هذه العلاقات على أسس صحيحة وراسخة كي يستطيع كل طرف أن يسهم في تحقيق مصالح الطرف الآخر.

ولكن، وعلى الرغم من ضرورة تدعيم العلاقات بين المنظمات المشترية والمنظمات الموردة (البائعة) لتفعيل عمليات الإمداد اللاحقة، فإن هذا لا يمنع ـ بل العكس يستوجب ـ من البحث باستمرار عن مصادر توريد جديدة وبديلة تكون أكثر مناسبة للتوريد من المصادر القديمة.

اختيار مصدر التوريد حسب حالة الإمداد:

تساعد حالة الإمداد في وضع حد فاصل لاختيار مصدر التوريد المناسب. وهناك حالتان للإمداد هما:

1- حالة الإمداد والتوريد لأول مرة.

2- حالة الإمداد والتوريد المتكرر.

ففي المنظمات التي تواجه حالة الإمداد لأول مرة وهي بطبيعة الحال مشروعات أو منظمات جديدة بدأت بولوج ميادين العمل فإن على إدارة الإمداد التمييز بين أنواع وأصناف المواد التي يتم توريدها لمرة واحدة، أي غير متكررة التوريد، وأن تكررت فلا تتكرر إلا في فترات زمنية متباعدة جداً مثل الآلات والمعدات والتجهيزات ووسائل النقل والمفروشات، أما المواد التي يتكرر الإمداد بها ويتم توريدها باستمرار مثل المواد الأولية والوقود والزيوت وقطع الغيار. ففي الحالتين: التوريد المتكرر والتوريد غير المتكرر فإن على إدارة الإمداد الأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

1- الاعتبارات الاقتصادية: السعر، التكلفة، شروط الدفع، الخصومات.

2- الاعتبارات الخدمية: السرعة في تسليم البضاعة، المستندات المرافقة للصفقة التجارية، الخدمات الفنية المصاحبة للتوريد مثل التدريب والتركيب والصيانة.

3- اعتبارات الضمان: أي ضمان وصول المواد الموردة (سليمة) وضمان مساعدة المشتري عند احتياجه لمثل هذه المساعدة.

أما في حالة الشراء المتكرر والتي تنطبق على المنظمات العاملة فعلاً، فإن اختيار مصدر التوريد يكون أكثر سهولة بالمقارنة مع حالة التوريد لأول مرة، وذلك نظراً للخبرة المكتسبة في الشراء والتوريد. ويتوقف اختيار المورد المناسب في هذه الحالة على نتائج تقويم الموردين السابقين من حيث التزامهم بمواعيد التسليم وتوفير الكميات المطلوبة وبالمواصفات المحددة.

الوحدة السادسة

تقييم نظام الشراء[1]

مفهوم تقييم نشاط إدارة الشراء

الوقوف على مدى مساهمة هذه الإدارة في تحقيق الأهداف المرسومة لها ضمن الهدف الكلي للمشروع.

يتضمن التقييم وجود معايير كمقياس كفاءة الإنجاز لمقارنة الإنجاز المتوقع مع الفعلي ومن ثم تشخيص الانحرافات بغية التصحيح.

أهداف تقييم أداء إدارة الشراء:

- تقييم أداء الأفراد.
- تقييم مدى نجاح عملية التدريب.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة لدراسة الجوانب التنظيمية لإدارة الشراء.

---

(1) ا. نبيلة الدجاني، مذكرات عن نظام الشراء والتخزين على:

http://www.arbi.ws/inf/news.php?action=show&id=153

- يشعر العاملين في إدارة الشراء بمسؤوليتهم نحو تطوير أنفسهم وحصولهم على فرص التقدم.
- إن التقييم العادل يشيع جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة وشعور بالاستقرار والولاء نحو المنظمة.
- يساعد في تشخيص الانحرافات مما يتطلب دراستها ومعالجتها وصولا إلى الأداء المطلوب.
- سيؤدي التقييم إلى الرقابة الذاتية للأداء.
- يظهر التقييم مدى متانة العلاقات مع الموردين.
- يظهر التقييم مدى مساهمة إدارة الشراء بتحقيق أهداف المنظمة.
- التحقق من توفر التنسيق بين إدارة الشراء والإدارات المختصة ذات العلاقة مما يحقق أهداف إدارة الشراء.

الجهات التي تؤدي التقييم :

- التقييم الذي يؤديه الخبراء.
- التقييم الذي يؤديه الأفراد داخل المنظمة.
- التقييم الذي يؤديه فريق من الخبراء ومن منتسبي المؤسسة معا.

معايير تقييم أنشطة إدارة المشتريات

1- المعيار التاريخي.

2- الموازنة التقديرية.

3- معايير الأداء المثالية.

محاور التقييم لنشاطات إدارة المشتريات ومؤشرات التقييم

أولا: المحور التنظيمي ويقيم:

- الهيكل التنظيمي.
- الإجراءات.
- السياسات

ثانيا: المحور الإداري ويتضمن:

- كفاءة الأفراد.
- فلسفة الإدارة

ثالثا:محور العلاقات العامة:

و يمثل الأهمية الكبرى ويتعلق بالمواضيع التالية:

- علاقة إدارة الشراء مع الموردين.
- العلاقة مع الأقسام الأخرى مثل الإنتاج والتصميم والمخازن.

رابعا: محور نواتج الأداء:

- الكمية المناسبة
- الجودة المناسب
- السعر المناسب
- التوقيت المناسب للتوريد

الوحدة السابعة

مهارات التفاوض

مقدمة

يعتبر (التفاوض) من الأمور التي نمارسها باستمرار. وهو عملية ديناميكية تحدث في مواقف حياتنا اليومية.فهو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين. وهي عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة. ونحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد والجماعات المنظمة وعلى المستويات الكبيرة والصغيرة.

وعلم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الحضاري الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا التفاوضية العالقة بين الناس. وقد نشأ العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية، والأدلة القرآنية حول هذا جانب كثيرة، فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني

خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع:

قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ ﴾ (النحل: 125)

قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ لَآ إِكْرَاهَ فِي ٱلدِّينِ ۖ ﴾ (البقرة: 256)

ويقول الإمام علي رضي الله عنه: "الناس صنفان: أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق".

وقد تطور هذا العلم على مر العصور وأصبح في الوقت الراهن ضرورة وحتمية ونحن اليوم في عصر العلم والتكنولوجيا.

ومن المهم جداً نشر الوعي بين الناس بأهمية الحوار التفاوضي الإيجابي باستخدام الأساليب العلمية الحديثة وتسخير وسائل الإعلام والمناهج الدراسية وتصميمها لتبدأ الأجيال حواراً يوسع مداركنا ويعدد خياراتنا، وينضج عقولنا ويدفعنا للتفاعل مع العالم الخارجي وفهمه والإحاطة بعالمنا نحن أيضًا والحفاظ على هويتنا وتعزيز انتمائنا، ويساعد على ذلك اتساع رقعة العالم الإسلامي بأطرافه المترامية المتصلة مع الآخر شرقاً وغرباً شمالاً وجنوباً فهذا يوفر للمسلمين والعرب خاصة منتدى دولياً أو منبراً حوارياً لكي يتحاوروا ويتناقشوا بحيث تصبح لغة التفاوض الإيجابي سمة أصيلة في حياتنا وشخصياتنا وبذلك نزرع في أجيالنا الناشئة هذه المهارة بقواعدها الذهبية ليتسنى لهم تبني قيم الحوار الإيجابي والتفاوض الحر مع بعضهم البعض ومن ثم مع غيرهم.

فالتفاوض هو:

- التباحث مع الطرف الآخر من أجل المساومة أو التجارة.
- التغلب على العقبات لإتمام صفقة.
- مناقشة الخيارات من أجل الوصول لاتفاق.
- إحراز تقدم نحو هدف أو غاية منشودة.
- التوصل لحل مشكلة مقبولة لدى الطرفين.
- معرفة ما يرغبه فيه الشخص الآخر ثم جعله يعتقد بأنك توفر له ما يريده.
- الدخول في صراع للإدارات أو منافسة للإثبات أي الطرفين أكثر ذكاء وفطنة.
- محاولة نيل ما تريده.
- إقناع شخص ما بالتصرف كيفما تريد أو مجاراة أفكارك.

تأمل معنا في هذه التعريفات

ما هي الآراء المشتركة التي تضمنتها ؟

تجد أنها تشترك في الإشارة إلى وجود أكثر من شخص في التفاوض، كما تشير إلى حدوث عملية اتصال بين الأشخاص.

ثم ما هي الفروق الرئيسية التي تلاحظها في هذه التعريفات؟

تجد بعضها يتمحور حول مفهوم التعاون، بينما يشير البعض الآخر إلى

مفهوم المواجهة، وهذا ما هو نريد أن نوضحه أولاً قبل أن نصل للتعريف العلمي الدقيق لمفهوم التفاوض.

مفهوم المواجه

يعتقد بعض الناس أن التفاوض أشبه بلعبة شد الحبل حيث يوجد فائز واحد في التفاوض، مما يعني أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر ولا بد، وقد يكون هؤلاء عدوانيين يميلون بطبعهم للدخول في مشاحنات، فيرون في التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسهم وإظهار تفوقهم، أو قد يكون هذا المفهوم الخاطئ للتفاوض قد تكون لديهم نتيجة لبعض التجارب الشخصية التفاوضية أحسوا فيها كما لو كانوا قد خدعوا أو بدوا أقل ذكاء من الطرف الآخر، ولكننا نقول:

إن التفاوض الفعال ليس عملية مواجهة، ليس مباراة ملاكمة ذهنية يرفع فيها أحد الطرفين قفازه عاليًا مبتهجًا بالنصر عندما يسقط الطرف الآخر على الأرض .فليس هناك حاجة على الإطلاق إلى أن ينطوي التفاوض على الخصومة أو العداوة.

مفهوم التعاون:

وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فكثير من الناس يعتقدون أن التفاوض هو وسيلة للتوصل لاتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر ولكن من جهة وجود

رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على اعتباره تعاونًا لا مواجهة، فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده.

التعريف العملي للتفاوض:

ولنعد الآن إلى العناصر المشتركة في تعريفات العينة نجد أن هناك بعض الكلمات الرئيسية وهي: عمل ـ عملية ـ الاتصال ـ مقبول ـ حلول ـ خيارات.

وهذه الكلمات تؤلف فيما بينهما التعريف العلمي المختار لعملية التفاوض وهو: "التفاوض هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم".

من يقوم بالتفاوض؟

تأمل معي في القائمة التالية، وفي ضوء التعريف العملي للتفاوض حدد أي هؤلاء يقوم بالتفاوض: المحامي، الطالب الجامعي، مدير الشركة، الأزواج، العملاء، الأصدقاء، العائلات، الدول، القادة، الأبناء الأطفال والمراهقون، الآباء، المشترون، البائعون، المرؤوسون.

وانطلاقًا من تعريفنا العملي للتفاوض فإن كل فرد في القائمة المذكورة يقوم بالتفاوض في وقت ما، ومن ثم فبإمكانك القول بكل ثقة إن كل الناس يتفاوضون.

أين تجري المفاوضات؟

إن المفاوضات يمكن أن تجري في أي مجال للأعمال :متجر سيارات، مكتب محاماة، مكتب للعقارات، أو حتى متجر لبيع الملابس الجاهزة، كما يمكن أيضًا أن تتم المفاوضات فيما بين أفراد الأسرة الواحدة في المنزل أو بين الأصدقاء في البيئات الاجتماعية الأخرى.

وباختصار فإن المفاوضات يمكن أن تجري في أي مكان تقريبًا.

سنعرض موقفا عمليا لمشكلة نتعرف من خلالها على أهمية التفاوض ودوره في حل المشاكل وتفادي التداعيات:

يعمل أحد المصانع بنظام الورديات، حيث يوجد به ورديتا عمل صباحية ـ مسائية

يدير الوردية الأولى شاب ذكي ومؤهل...

أما الوردية الثانية فيديرها موظف قد تجاوز الخمسين عاماً قضى عمره في المصنع، فأصبح ذا خبرة كبيرة في الآلات وطريقة عملها.وذات يوم خطرت ببال الموظف الشاب فكرة جديدة لتطوير عمل الآلات وزيادة إنتاجيتها لكن تنفيذها يحوي بعض المخاطر على سلامة الآلات وعرض الفكرة على المدير وناقشه فيها، فوافق المدير عليها.أسرع الموظف بتنفيذ الفكرة،وبالفعل زادت سرعة الإنتاج، وعند اقتراب موعد انتهاء ورديته، اضطر الشاب للخروج مبكراً من العمل، لارتباطه بموعد مهم، فكتب التعديلات التي

أحدثها على عمل الآلات والهدف منها في ورقة، ووضعها على طاولة الموظف صاحب الخبرة الذي يدير الوردية المسائية، ولم يستطع انتظاره حتى يحضر ويحاوره في ذلك، فانصرف.وعندما حضر الموظف الآخر إلى المصنع، تفاجأ بطريقة العمل للآلات ففزع من التغييرات، وخشي على الآلات فأغلقها في الحال، دون أن ينتبه للورقة التي على مكتبه مما أدى إلى خسارة كبيرة بسبب توقف الإنتاج المطلوب: افترض أنك مدير لهذا المصنع كيف ستحاور موظفيك، بحيث لا تقلل من حرصهم على تطوير المصنع، وفي الوقت نفسه تبين لهم الخطأ بحيث لا تحبط الموظفين لأنهم كانوا حريصين على مصلحة المصنع فيجب ألا تخسرهم وأن تخرجوا بحلول للمشكلة، وتتفادوها في المستقبل، وتوجد الحلول لهذا الخطأ، فما حدث سبب خسارة كبيرة للمصنع، لكن بالطبع خسارة موظفين أكفاء كهؤلاء، تعتبر خسارة كبيرة أيضًا. حاول كتابة الحوار الذي سيجريه المدير مع موظفيه. قبل أن نبدأ في الحوار، علينا أن نتوقع أن كلا الموظفين "الشاب ـ والكبير في السن" يترقبون لوم المدير لهم أو حتى معاقبتهم على ما قاموا به، لذلك فهم مستعدون للدفاع عن أنفسهم في حالة توجيه أي لوم أو عتاب، فما قاموا به لم يكن إلا لمصلحة المصنع، (من وجهة نظرهم)ولنفرض حوار المدير مع كل منها على حده يطلب المدير الموظف الشاب (اسمه محمد) في البداية للاجتماع به ويرحب به المدير بابتسامه ويبدأ بمحاورته: المدير: مرحباً محمد تفضل بالجلوس كيف حالك ؟أتمنى أن جميع أمورك على ما يرام.

يجلس (محمد) ويكتف يده وينظر إلى المدير مستعداً للدفاع عن نفسه.

المدير: محمد أنت من الموظفين الذين يفخر المصنع بوجودهم فيه، وكفاءتك في العمل ممتازة وحماسك جيد وهذا كله أثر في تطور سير المصنع خصوصاً فكرة تعديل طريقة تشغيل الأجهزة لمضاعفة الإنتاج التي طرحتها البارحة

محمد: نعم نعم هذه الفكرة ستضاعف الإنتاج 60٪ وستغطي أسواقاً - واسترسل متحمساً يشرح فكرته تلك

المدير: أنت على علم بالطبع بما حدث البارحة من إيقاف للمصنع مما أدى إلى خسارة في الإنتاج، ولكنا إن شاء الله سنعوضها بفكرتك لكن أود أن أستمع لرأيك في سبب حدوث هذه المشكلة ؟

محمد: الفكرة ممتازة.. لكني أعتقد أننا يجب أن نخطط لطريقة تنفيذها أكثر فعندما نفذتها تركت ورقة للموظف الآخر، ليكون لديه علم بما أجريته من تعديلات فلقد كنت مضطراً للخروج مبكراً من العمل ولكنه للأسف لم يرها بل رأى الآلات تعمل بشكل مغاير عما تعود عليه فذهل واعتقد أن خللاً ما ألم بها، فأطفأها

المدير: إذاً المشكلة ليست في الفكرة وإنما بسبب أمر آخر ما هو برأيك؟

محمد: (نعم المشكلة كانت في طريقة التعامل بيننا كموظفين فكان عليّ أن أتأكد من أن الورقة ستصل إلى الموظف الآخر فالأمر ليس بسيطاً وكان على الموظف الآخر أيضاً استشارتك قبل إطفاء الأجهزة،وعدم الانفعال المدير: إذن ماذا تقترح لحل المشكلة ؟

الموظف محمد وقد نسي الدفاع عن نفسه، وخوفه من الاتهام من الأفضل أن نحسن وسيلة الاتصال بين الموظفين حتى يسهل علينا التشاور في شؤون المصنع، وأيضاً علينا اتباع نظام محدد في تطبيق الأفكار، وذلك بإخبار الجميع عنها وأن وأن وأن (ويستمر محمد في سرد الحلول) وانتهى الحوار بينهما بوعد من المدير بجمع الموظف الشاب مع الموظف الآخر لتطبيق هذه الحلول، فخرج محمد وهو متحمس لأفكار إنتاجية متطورة جديدة

يدعو المدير الموظف الآخر (أبو علي) فيدخل وهو متوتر يفكر فيما يرد به على تساؤلات المدير.

المدير: أهلاً عم أبو علي، تفضل بالجلوس، كيف حالك؟ هل أطلب لك شيئاً تشربه.

عم أبو علي: لا شكراً. المدير: لا يمكن، يجب أن تشرب شيئاً. ويطلب له فنجان قهوة، فيشربها.

المدير: عم أبو علي.. أنت من الموظفين، الذين قضوا عمراً طويلاً في المصنع.. وأنت أحد الذين بنوه، فتعرف كل صغيرة وكبيرة فيه، وربما تكون أكثر مني معرفة بآلاته وطريقة عملها،ولولا خبرتك ما كنا وصلنا لمستوانا الحالي.

عم أبو علي يبتسم: ويسعد بهذا الإطراء، ويقول: هذا واجبي: والمصنع هذا جزء من حياتي ونجاحه هو نجاحي.

المدير: حسناً عم أبو علي، من خبرتك ومعرفتك لماذا حدثت المشكلة البارحة في المصنع هل بإمكانك أن توضح الأمر لي ؟

عم أبو علي يفكر في السؤال: فلم يتوقع أن يسأله المدير هذا السؤال !!! ثم أجاب: الأسباب كثيرة، أولها أنني لم أكن أعلم عن الفكرة مسبقاً.. ولم أعلم بالورقة التي تركها لي (محمد) على مكتبي إلا اليوم، فلقد انشغلت البارحة بالعمل، وعندما رأيت الآلات أثناء جولتي التفقدية عليها، فوجئت بها، وظننت أن خللاً ما قد أصابها، فأطفأتها حتى لا تزيد المشكلة.

المدير: إذن ما هي الحلول التي تطرحها لحل لهذه المشكلة؟ حتى نتفاداها في المرات القادمة؟

عم أبو علي:علينا أن نتبع نظاماً واضحاً في إجراء التغييرات،أي أن أي تغيير يعتمد يجب أن نعلمه قبل تنفيذه، وعلينا أيضاً أن نوثق الروابط بين الموظفين وأن نتشاور ونتحاور في أمور المصنع بسلاسة أكبر.المدير: أشكرك عم أبو علي: فما ذكرته أنت قريب مما ذكره الموظف محمد. وسأجمعكم معاً قريباً لتدارس الحلول المقترحة والأخذ بها ".

نلاحظ من الحوار أن المدير استخدام أسلوب النقاش وطرح الأسئلة وابتعد عن أسلوب الإحباط وتوجيه الاتهامات وإذا أردنا أن نعدد أهم المبادئ التي تضمنها الحوار نستطيع أن نجملها كالتالي:

1- لا تكن أنت البادئ بالحوار.

2- كن أذناً صاغية للطرف الآخر وجهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر.

3- حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه.

4- تبنَّ إستراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك.

5- اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.

6- احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.

7- لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما تكون حسب مقتضيات الموقف الحواري.

8- كن رباناً ماهراً فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين مردود مناسب

9- الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.

10- أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة، الإقناع بالمقارنة والبدائل، الإقناع بالصورة الذهنية، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم وبأسلوب المجاز.

تدبر معنا في هذا الموقف الطريف:

استعد خالد لحضور حفل الخريجين الخامس الذي تقيمه كليته، وخطط

من أجل ذلك لكل شيء، ترتيبات السفر وملابس الحفل وترتيب الارتباطات الاجتماعية وغير ذلك، ولكن مع الأسف اكتشف مديره في العمل وجود تضارب في جداول الإجازات، حيث وجد المدير أن خالد وزميله سمير طلبا الحصول على إجازة لمدة أسبوع في نفس الفترة، بينما تحتاج الشركة إلى وجود أحدهما على الأقل في تلك الفترة، وفي محاولة من المدير لتجنب اتخاذ القرار الصعب بشأن تحديد أي منهما يجب عليه أن يغير موعد إجازته، طلب من خالد وسمير أن يسويا هذه المسألة فيما بينهما.. فماذا يمكنهما أن يفعلا؟

مثال (1) :

إذا أجبر العاملون في مصنع ما الإدارة على رفع الأجور بدرجة كبيرة عن طريق التهديد بالإضراب عن العمل، فقد يكون العمال هنا قد حققوا ظاهريًا الانتصار في المفاوضات على أصحاب الشركة، ولكن ماذا سيحدث إذا لم تحقق الشركة أرباحًا كافية لتمويل هذه الزيادة في الأجور، قد يؤدي ذلك إلى تسريح العاملين، وبالتالي فهم الخاسرون في النهاية.

مثال (2)

تفاوضت شركتان بشكل تنافسي على كمية محدودة من المواد الخام كانت جاهزة للشحن الفوري، وكانت الخصومة والعداوة مستحكمة بينهما في مجال المبيعات لسنوات طويلة، فعرضت إحدى الشركتين سعرًا باهظًا للمواد الخام لعلمها أن الشركة الأخرى لن تستطيع دفعه، وبالتالي تمكنت من الفوز بالمواد الخام، إلا أن ارتفاع التكاليف منعها من تحقيق الربح

المطلوب مما أدى إلى سوء الموقف المالي للشركة في النهاية .

ولكن في المثالين السابقين ماذا لو أن محور التركيز تحول من التنافس إلى التعاون ؟

لقد كان بإمكان العاملين والإدارة في المثال الأول أن يتوصلوا إلى حل وسط بصياغة زيادة في أجور العمال يتم ربطها بتحسن الإنتاج ورفع أرباح الشركة، فيتم بذلك تلبية حاجة العمال للمزيد من المال وحاجة الشركة للمزيد من الإنتاج والأرباح، وفي المثال الثاني كان يمكن أن يتفق الطرفان على تقسيم المواد الخام بينهما على نحو منصف يضمن استمرارها في الإنتاج.

مما سبق يتضح لنا :

أن الميل لتبني الحلول الوسط هو الأساس الذي يرتكز عليه التفاوض المؤدي لفوز كلا الطرفين.

قيم نفسك

ما مدى تمتعك بالمهارات التفاوضية؟

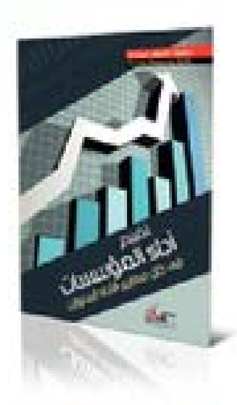
أملأ هذا الجدول مدى القوة والضعف عندك في عملية التفاوض، ضع علامة في الخانة التي تناسبك ولتكن صادقًا مع نفسك.

رقم	نقاط التقييم	دائمًا	أحيانًا	لا أبدًا
1	احتفظ بهدوئي مع التعرض للضغط			
2	يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواطفي			
3	اعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض			
4	أعتقد أن كلا الطرفين يجب أن يكسب في التفاوض			
5	دائمًا أستخدم أسئلة كثيرة مثيرة للكشف عن المعلومات في التفاوض			
6	استمع في المفاوضات مثلما أتكلم أو أكثر			
7	ألاحظ التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض وأعمل على تفسيرها			
8	لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها			
9	أجهز بعناية كل مفاوضة			
10	يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت للاستفادة بها في التفاوض			
11	أسعى دائمًا لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض			
12	أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول لاتفاق			

العدد	لا أبدًا	أحيانًا	دائمًا

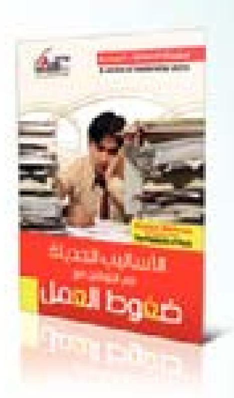
من إصداراتنا

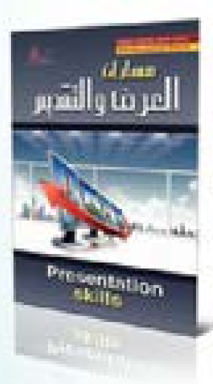




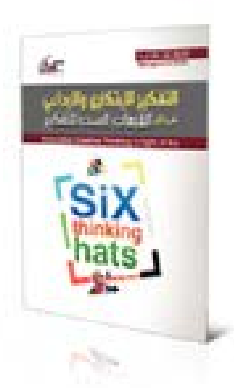










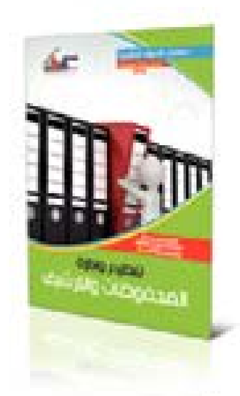


























Design By: Khaed Hadad



Email: info@arabgroup.net.eg
Email: elarabgroup@yahoo.com
Web: www.arabgroup.net.eg

8 أ شارع احمد فخري - مدينة نصر - القاهرة ج.م.ع
تليفاكس : 22739110 - 22759945 (00202)